PEARSON

Business Administration Classics
Marketing
工商管理经典译丛·市场营销系列

现代销售学

伙伴关系创造价值

（第12版）

Selling Today

Partnering to Create Value

(Twelfth Edition)

杰拉尔德·L·曼宁
(Gerald L. Manning)
迈克尔·阿亨
(Michael Ahearne)
巴里·L·里斯
(Barry L. Reece)
著

欧阳小珍 童建农 译

中国人民大学出版社



著作权合同登记号
图字：01-2012-0731号

Business
Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

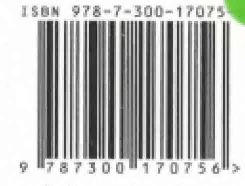
营销管理（亚洲版·第5版）	菲利普·科特勒 等
营销管理（第5版·全球版）	菲利普·科特勒 等
营销管理：知识与技能（第10版）	J·保罗·彼得 等
市场营销学（第9版）	加里·阿姆斯特朗 等
市场营销学基础（第18版）	小威廉·D·佩罗 等
消费者行为学（第8版·中国版）	迈克尔·R·所罗门
消费者行为学（第10版）	利昂·G·希夫曼 等
消费者行为学案例与练习（第2版）	朱迪·格雷厄姆
战略品牌管理（第3版）	凯文·莱恩·凯勒
现代品牌管理	西尔维·拉福雷
营销调研（第6版）	阿尔文·伯恩斯 等
网络营销（第5版）	朱迪·斯特劳斯 等
网络营销实务：工具与方法	贾森·米列茨基
服务营销（第6版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
服务营销（亚洲版·第2版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
营销渠道（第7版）	安妮·T·科兰 等
广告学：原理与实务（第7版）	威廉·维尔斯 等
广告与促销：整合营销传播视角（第8版）	乔治·贝尔奇 等
销售管理：塑造未来的销售领导者	小约翰·F·坦纳 等
销售管理（第9版）	威廉·L·科恩 等
推销与销售管理（第7版）	戴维·乔布 等
现代销售学（第12版）	杰拉尔德·L·曼宁 等
销售ABC（第11版）	查尔斯·M·富特雷尔
专业化销售：基于信任的方法（第4版）	托马斯·N·英格拉姆 等
零售管理（第11版）	巴里·伯曼 等
战略营销：教程与案例（第11版）	罗杰·A·凯琳 等
营销战略与竞争定位（第5版）	格雷厄姆·胡利 等
组织间营销管理(第10版)	迈克尔·D·赫特 等
战略市场管理（第7版）	戴维·阿克

策划编辑/石岩　责任编辑/毛术芳 霍殿林　封面设计/自由公社

人大经管图书在线　http://www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息　下载教学辅助资料

PEARSON
www.pearson.com

ISBN 978-7-300-17075-6



定价：59.00元

Business Administration Classics
Marketing
工商管理经典译丛·市场营销系列

现代销售学
伙伴关系创造价值
（第12版）

Selling Today
Partnering to Create Value
(Twelfth Edition)

杰拉尔德·L·曼宁
(Gerald L. Manning)
迈克尔·阿亨
(Michael Ahearne)
巴里·L·里斯
(Barry L. Reece) 著
欧阳小珍 童建农 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

现代销售学：伙伴关系创造价值：第12版/曼宁（Manning，G. L.）著；欧阳小珍，童建农译．—北京：中国人民大学出版社，2013．1
（工商管理经典译丛·市场营销系列）
ISBN 978-7-300-17075-6

Ⅰ．①现… Ⅱ．①曼…②欧…③童… Ⅲ．①销售学 Ⅳ．①F713．3

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第027991号

工商管理经典译丛·市场营销系列
现代销售学——伙伴关系创造价值（第12版）
杰拉尔德·L·曼宁
迈克尔·阿亨　　著
巴里·L·里斯
欧阳小珍　童建农　译
Xiandai Xiaoshouxue

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京东君印刷有限公司		
规　　格	185 mm×260 mm　16开本	版　　次	2013年1月第1版
印　　张	26.25 插页2	印　　次	2013年1月第1次印刷
字　　数	620 000	定　　价	59.00元

《工商管理经典译丛·市场营销系列》
出版说明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社



译者序

作为译者我们都不敢相信：能创造30多年不老的神话；总能在第一时间介绍世界前沿的销售学理论；总能在第一时间反映当代最先进的销售现实……但是《现代销售学——伙伴关系创造价值》却真正地做到了这一点。作为该书第11版和第12版的译者，我们有着切身的体会。在第11版译者序中我们对该书有着很高的评价，这里我们同样对原作者表示最崇高的敬意。

该书与国内传统教材的最大区别是用一个全新的视角和框架来介绍销售学。

自第11版以来，商业环境和专业销售的研究都已经发生了显著变化。作者不愧为销售领域中勤奋的研究者、实践者和顾问，为我们提供本领域最新的、最前沿的论著。同时，他们不辞劳苦地吸收更多的“干中学”材料，来增强学生的实际经验，至少就我们所知，这在市场上的其他著作里是没有的。

为了创造和提供卓越的价值给客户，越来越多的销售人员用伙伴关系式销售，与客户建立长期的战略式关系。公司拥有这些长期关系是重要的，维持现有客户比获取新客户更有利。在今天高度竞争的商业环境中，伙伴式销售的关键作用成为通篇主题，贯穿于第12版《现代销售学——伙伴关系创造价值》。

新版最明显的变化包括：

- 伙伴关系创造价值
- 信息经济中关系销售的机遇
- 首次安排了完整一章“以顾问式询问战略确定客户需求”
- 完善市场营销观念之销售模型
- 特别重组和重写了一章“顾问式展示创造价值”
- 社交网络与现代销售

尽管我们努力地学习、理解原著，力图准确、完整、流畅地翻译这本书，但限于自身的能力与修养，以及翻译时间的紧迫，难免会有令人不满意甚至错误、疏漏之处，还望各位专家、学者以及同学们，不吝赐教，以求不断进步。在翻译该书的过程中，童建农博士付出了大量的心血。参与翻译的同学还有刘丽琼、吴邦刚等。

在此，我们对那些给予我们巨大帮助的朋友、学生表示衷心的感谢。

欧阳小珍



前 言

随着西方世界完成了从以产品为中心到以销售—服务为中心的转移，显然，要求当代商务人员必须比以往更加理解人员销售基础理论。在北美，人们特别强烈地推崇更多的销售—服务主导逻辑。依据劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）的统计，美国最大的10个职业岗位中，7个与销售明显相关。

为了创造和提供卓越的价值给客户，越来越多的销售人员采用伙伴关系式销售，与客户建立长期的战略式关系。公司拥有这些长期关系是重要的，维持现有客户比获取新客户更有利。在今天高度竞争的商业环境中，伙伴式销售的关键作用成为通篇主题，贯穿于第12版《现代销售学》。

《现代销售学》每次再版的主要目标是建立反映最新研究成果、最实际并能应用的可用版本。再版过程开始于通读数以百计的论文、书籍和研究报告。作者也研究了流行的销售培训项目，如概念销售、SPIN销售、诚信销售以及解决方案销售等，这些训练项目被许多大公司采用，如微软（Microsoft）、万豪酒店（Marriott）、信安金融集团（Principal Financial Group）、富国银行（Wells Fargo Bank）、联合包裹公司（UPS）、SAS软件研究所（SAS Institute）以及施乐公司（Xerox Corporation）等。当然，专家和学生的评论与建议也对修订过程有很大的影响。

□ 站在专业前沿：本版新增内容

自前一版以来，商业环境和专业销售的研究都已经发生了显著变化。作为销售领域中勤奋的研究者、实践者和顾问，我们的主要目标是提供本领域最新的、最前沿的论著。同时，我们不辞劳苦吸收更多的“干中学”材料，来增强学生的实际经验，至少就我们所知，这在市场上的其他著作里是做不到的。第12版《现代销售学》描述了专业销售人员如何应对塑造销售与市场营销世界的新力量，以及前沿学术与实践材料的平衡。新版最明显的变化包括：

● 新的副标题——伙伴关系创造价值——反映了一个重新演绎的主题，在第12版中展示，对于《现代销售学》系列是新的，即在当代竞争市场中，“伙伴式销售”为销售组织创造了一种竞争优势，它超越了增加价值。

● 第1章——信息经济中关系销售的机遇——经过了重新组织与重写，以便让读者立

即进入人员销售的领域。在令人激动的信息时代，销售职业更加受人瞩目，要进入这一工作行列的读者能有效获得职业途径的教育。另外，本章概述了大多数21世纪知识型员工对销售技能的迫切需求，巩固了当代信息经济条件下人员销售的重要性。

● 新版首次安排了完整一章“以顾问式询问战略确定客户需求”（第11章）。约50年前出现的市场营销观念，首次提出了关注客户需求的满足，然而，迄今为止，从人员销售角度来实施这种战略，还没有在单独一章中得到过清楚的论述。与尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）最重要的销售著作《SPIN销售》（*SPIN Selling*）的询问战略密切相关，新版中的这一章首次图解了询问在大学课程中的应用。发现客户需求及配置增值式产品解决方案以满足这些需求，其重要性在本章中加以强调。本章首次引用了高绩效销售人员使用战略询问的专业研究结果。在顾问式销售类书籍中，本书处于学术研究的前列。

● 进一步论述了市场营销观念对销售团队的深刻影响。第2章——完善市场营销观念之销售模型——首次以一整章来解释市场营销观念是如何产生新的销售模型和战略，并为当代高绩效销售人员和销售企业所使用的。

● 第12版特别重组和重写了一章“顾问式展示创造价值”（第12章），新的研究表明，合乎道德价值地使用展示有助于客户作出有效的购买决策。

● 第12版引入了新的专栏，在第1、3、5、9、10和12章，标题为“社交网络与现代销售”，以及现代销售企业和个人如何使用社交网络的参考文献。

● 列出了专业期刊的新的、大量的学术和研究参考文献，如 *Journal of Professional Selling and Sales Management*，*Journal of Marketing*，*Harvard Business Review*，等等。

□ 强化原版优势

《现代销售学》中那些受到教师与学生高度赞誉的原版内容得到了不断的加强。正是这些优势，让《现代销售学》在人员销售领域的国际性销售著作中名列前茅。本书的国际版本行销30多个国家，包括加拿大、中国、克罗地亚、印度尼西亚、西班牙等，居于领先地位。特别值得一提的是，最近的成功大部分归结于本书中所应用的研究焦点。《现代销售学》是最重要的、具有研究背景的人员销售市场教科书。

本书的前11版已经载入了从顾问式销售、战略式销售、伙伴关系、客户关系管理到增值式销售的演进。本版为每个重要概念都提供了新的材料。

1. 人员销售的四大战略领域。此概念在第2章中引入并贯穿全书，是技能提升与职业成长的促进因素。未来的销售成功很大程度上取决于建立关系战略、产品战略、客户战略与展示战略的能力。那些取得长期销售成功的销售人员，都掌握了这四大战略领域所需要的技能。

2. 详细描述了伙伴关系时代。伙伴关系销售原则对于现代销售与市场营销战略的成功至关重要，贯穿全书展示并清晰描述。战略联盟——伙伴关系的最高形式——也进行了详细的讨论。

3. 增值式销售战略贯穿全书。当代销售人员由新的人员销售原则指导：仅仅当销售人员创造客户价值时，才能建立与维持伙伴关系。客户期望已经根本性地改变，他们希望

成为伙伴的那些销售人员能够创造价值，而不仅仅是沟通。价值创造涉及销售过程中的一系列改进与提高，以增强客户体验。

4. 真实案例。这是在本书前11版以及本版中继续体现的显著特点，增强了读者的兴趣，促进了读者对主题与概念的理解。每章的开篇故事将读者置身于销售人员的境地，角色扮演让读者使用所学的技能，真实案例则丰富了整体学习体验。案例来自众多先进的、规模不等的企业，如惠而浦公司（Whirlpool Corporation）、联合包裹公司、奥马哈保险公司（Mutual of Omaha）、百特医疗公司（Baxter Healthcare）、万豪酒店、诺世全百货公司（Nordstrom）等。

5. 知行脱节。这是人员销售课程中常见的问题，可通过参与附录中的综合角色扮演/模拟来弥补。学生可扮演丽柏酒店国际会议中心（Park Inn International Convention Center）的新进销售实习生。通过这种超级巅峰体验课程，学生可以学习在关系、产品、客户和展示战略应用中所需的关键技能。

6. 趣味性的专栏。

● 销售与你息息相关。这些真实案例解释了销售技能对人们成功的影响，尽管他们并不认为自己是销售人员。

● 销售实战。这些简洁的专栏展现了销售的当代课题，让读者了解最新的进展。

● 全球商务视野。简短专栏提供了实际的诀窍，告诉你如何建立全球关系。每一个专栏都重点关注一个独特的国家。

● 社交网络与现代销售。让读者了解如何将社交网络应用到人员销售。这些简洁的专栏说明了社交网络，如Facebook，Twitter，LinkedIn和YouTube，如何在销售过程中有效地应用。

7. 章末小结组织成关键概念，与每章开头的学习目标相对应。这些小结为读者提供了一个有用的复习工具，可以理解这些概念与所包含的主题之间是如何相关的，即“概貌”。

8. 道德决策过程研究的三维法。作者认为销售中的道德问题是如此重要，以至于无法由单独一章涵盖。第一维是完整的一章，标题为“道德：销售关系的基础”（第5章），以现代视角来探讨销售中的道德考虑。第二维是包含在全书相关章节中的道德问题的讨论。第三维是一个激励性的商务游戏，名为“灰色问题——人员销售中的道德决策过程”，参与游戏让读者接触到现实生活中一系列的道德两难问题，可以激励读者深入考虑其决策与行为的道德后果。游戏旨在学习，而非输赢。

9. 全面更新每章的销售关键术语。这些关键术语在文中加粗、定义，然后在每章末列出。更新术语表放在书尾，供快速查找。

□ 本书的结构

本书继续围绕人员销售的四大支柱组织材料：关系战略、产品战略、客户战略与展示战略。开篇两章设定了深入学习这些战略的基本平台，第1章让读者了解四大就业领域中的职业机会：服务、零售、批发和制造，第2章介绍了人员销售的演进过程。

研究表明，高绩效的销售人员比平庸表现者能更好地建立与维持关系。第Ⅱ篇“建立

关系战略”着眼于重要人际关系构建行为，这些行为有益于人员销售的成功。第3章为“以关系战略创造价值”。第4章为“沟通风格：现代适应性销售的关键”。第5章讨论了道德对客户与销售人员之间关系的影响。

第Ⅲ篇“建立产品战略”讨论了有关产品、公司与竞争的完整而准确的知识在人员销售中的重要性。销售人员掌握了充分的信息，在为客户复杂需求提供增值式产品解决方案时，就具有优势地位。

第Ⅳ篇“建立客户战略”介绍了客户购买的原因与过程，解释了如何识别潜在客户。对于多次拜访与终身客户的销售情形，随着对客户认识的加深，将更有利于销售人员理解复杂客户需要与要求，创造客户价值。

第Ⅴ篇“建立展示战略”强调了销售人员作为购买者的建议者、顾问、价值创造者以及伙伴的观念。与第11版一样，重点在于需求满足展示模式。第12版的更新在于全新一章“以顾问式询问战略确定客户需求”（第11章），这是本书的独特点，是任何其他人员销售教材上都没有的。第Ⅵ篇包括两章：“机会管理：提高销售绩效的关键”（第16章）和“销售团队管理”（第17章）。

□ 注意事项

第12版《现代销售学》有一些不同于其他书籍的新特点。这里，给读者提供一些窍门，可以最大限度地利用新版所介绍的材料。

销售是有趣的。这并不意味着很容易成交。新版每章都重新组织，系统总结与主题和丰富应用练习相关的主要概念。虽然可以有不同的方法来读本书，但我们认为最有效的方法是：在涵盖全书的主题——通过价值创造来销售的大框架中，从具体理解每章所处的位置开始。以此角度，我们扩展性地修订与更新了每章的预习、小结、关键术语、复习题以及各章相关参考资料，以帮助读者对关键概念的综合掌握。

在实践中完善。我们建立了大量的角色扮演练习，类似真实销售环境的和CRM软件应用，给读者提供直接的实用经验。这也许让有些读者误以为销售练习很容易。试一下其中某个练习，你会发现当事者错在哪里，别让自己犯错。这些练习不是太难，但我们加入了大量的真实素材，让其足够复杂，让你有机会去磨炼自己的销售技能。所以，请与朋友、家人一起或对着镜子来练习。用计算机来学习CRM软件。

最后，使用本书所学的概念与主题，观察、分析、思考在日常生活中所遇到的销售人员。看看他们是如何向你销售，如果你与他们换位思考的话，你又会如何去做。

我们鼓励读者将对本书新版的感受反馈给我们。

□ 信息时代的智慧聚集

在信息时代，搜集人员销售的基础理论是越来越难了。信息过剩（信息爆炸）威胁着我们识别真假、对错和持久的能力。知识的收集始于信息浏览，智慧则源于对这些知识的点滴吸取，书籍仍然是智慧最好的源泉之一。第12版《现代销售学》采用了许多新书以及经典书籍作为参考资料。本书新版所引用的40多本书籍列举如下：

The Tipping Point by Malcolm Gladwell
Integrity Selling for the 21st Century by Ron Willingham
A Whole New Mind by Daniel H. Pink
Rethinking the Sales Force by Neil Rackham and John R. DeVincentis
Business Ethics by O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell
Negotiating Genius by Deepak Malhotra and Max H. Bazerman
Blur: The Speed of Change in the Connected Economy by Stan Davis and Christopher Meyer
Close the Deal by Sam Deep and Lyle Sussman
Complete Business Etiquette Handbook by Barbara Pachter and Marjorie Brody
Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications by Barry L. Reece and Rhonda Brandt
First Impressions: What You Don't Know About How Others See You by Ann Demarais and Valerie White
Hug Your Customers by Jack Mitchell
Keeping the Funnel Full by Don Thomson
Marketing Imagination by Ted Levitt
Marketing: Real People, Real Choices by Michael R. Solomon, Greg W. Marshall, and Elnora W. Stuart
Megatrends by John Naisbitt
Personal Styles and Effective Performance by David W. Merrill and Roger H. Reid
Psycho-Cybernectics by Maxwell Maltz
Questions—The Answer to Sales by Duane Sparks
Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age by Tom Peters
Self Matters by Phillip C. McGraw
SPIN Selling by Neil Rackham
SPIN Selling Fieldbook by Neil Rackham
Strategic Selling by Robert B. Miller and Stephen E. Heiman
The 7 Habits of Highly Effective People by Stephen R. Covey
The Customer Revolution by Patricia Seybold
The Double Win by Denis Waitley
The New Conceptual Selling by Stephen E. Heiman and Diane Sanchez
The New Professional Image by Susan Bixler and Nancy Nix-Rice
The New Solution Selling by Keith M. Eades
The Power of 5 by Harold H. Bloomfield and Robert K. Cooper
The Sedona Method by Hale Dwoskin
The Success Principles by Jack Canfield
Value-Added Selling by Tom Reilly
Working with Emotional Intelligence by Daniel Goleman
Zero-Resistance Selling by Maxwell Maltz, Dan S. Kennedy, William T. Brooks, Matt Oechsli, Jeff Paul, and Pamela Yellen

尊敬的老师：

您好！

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源，请您务必完整填写如下表格，加盖学院的公章后传真给我们，我们将会在2～3个工作日内为您处理。

请填写所需教辅的开课信息：

采用教材			□ 中文版 □ 英文版 □ 双语版
作 者		出版社	
版 次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	□ 专科 □ 本科 1/2 年级 □ 研究生 □ 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息：

学 校			
院系/专业			
姓 名		职 称	□ 助教 □ 讲师 □ 副教授 □ 教授
通信地址/邮编			
手 机		电 话	
传 真			
official email（必填） （eg：×××@ruc. edu. cn）		email （eg：×××@163. com）	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知： □ 是 □ 否			

系/院主任：______________（签字）

（系 / 院办公室章）

_______年___月___日

资源说明：

——常规教辅资源（PPT、教师手册、题库等）：请访问 www. pearsonhighered. com/educator；（免费）

——MyLabs/Mastering 系列在线平台：适合老师和学生共同使用；访问需要 Access Code。（付费）

100013 北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室

电话：（8610） 57355169

传真：（8610） 58257961

Please send this form to：Service. CN@pearson. com

Website：www. pearsonhighered. com/educator

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。为了更好地服务于一线教师教学，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

（1）在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册并下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

（2）如果您有“人大出版社教研服务网络”（http://www.ttrnet.com）会员卡，可以将卡号发到我们的电子邮箱，无须重复注册，我们将直接为您开通相关专业领域教学资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联络：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010－62515735，62515749，82501704

传真：010－62514775，62515732　　电子邮箱：rdcbsjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲59号文化大厦1501室（100872）

教师服务登记表

姓 名		□先生 □女士	职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					



目 录

第Ⅰ篇 建立人员销售哲学

第Ⅱ篇 建立关系战略

第Ⅲ篇 建立产品战略

第Ⅳ篇 建立客户战略

第Ⅴ篇 建立展示战略

第Ⅵ篇 自我及团队管理

第 I 篇

建立人员销售哲学

第Ⅰ篇构建了全书的基础，由两章组成。第1章提供了人员销售的现代定义和描述，描绘了信息时代人员销售职业的机遇，如学术机构、销售培训公司提供销售培训课程，也出现了雇主提供的销售培训。第2章介绍了与信息经济发展相适应的现代销售模式的演变，补充了市场营销的概念。第2章还介绍了贯穿全书所有章节的主题。



第1章 信息经济中关系销售的机遇

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 人员销售的概念和人员销售哲学的三个层面
2. 信息时代关系销售的展现
3. 现代销售职业的回报
4. 现代销售行业的职位设置
5. 人员销售技能成为信息时代成功所需要的重要技能，对知识型员工有重要作用
6. 销售培训的四种主要资源

求职者浏览 Monster. com 之类的网站，常会惊奇地发现销售职位成了最大的公开招聘目录之一。更为令人惊讶的是大量不同类型的公司都在招聘销售人员。汤姆·詹姆斯公司（Tom James，www. tomjames. com）是世界上最大的客户定制高档服装制造商与零售商，亚力克斯·霍默（Alex Homer）是其专业的服装销售师。每位汤姆·詹姆斯的客户都直接从公司训练有素的专业服装销售师那儿购买，他们能向客户提供各类时尚的整体服饰咨询，如服饰搭配，流行趋势，选择合身尺寸、样式和面料，必要饰品，特制服装，等等。在客户地点选择的安排下，公司的服装销售师会登门为客户服务。

亚力克斯·霍默在 2007 年遇到了汤姆·詹姆斯公司，当时他作为佛罗里达中央大学的学生代表参加全国大学生销售竞赛，获得了第二名。汤姆·詹姆斯公司对亚力克斯很感兴趣，亚力克斯决定跟着公司的销售代表干，以更多地了解公司。他喜欢上了这个公司，并决定接受这份工作。在开始实际的拜访客户之前，亚力克斯接受了关于销售、产品知识和愿景的培训。公司从职业发展角度，为新员工提供必需的培训（无论其过去处于什么经验水平），以帮助其开创成功的销售职业生涯。公司也提供净资产收益机会，如分红、401（k）以及持股计划等。2009 年，凭借汤姆·詹姆斯公司的分红、领导薪酬、奖金和股息，30%的销售员收入超过了 10 万美元。

现代人员销售的定义与哲学

人员销售（personal selling）是指公司代表与客户或潜在客户直接沟通，以介绍相关产品或服务的信息的过程。[1] 这个过程包括：建立关系，发现需求，根据需求匹配合适的产品，通过告知、提醒或劝说等方式来沟通利益。这里，产品（product）应该广义地解释为包括信息、服务、观念以及事件等。现在，人员销售越来越多地被视为一个增加价值的过程。理论上，销售人员要建立双赢互利的关系，诊断客户的需求，定制合适的产品来满足这些需求。理解了客户需求，就将获得较高的客户满意度以及购买产品的愿望。[2]

人员销售职业生涯的准备，始于建立指导性的个人哲学或信念。从某种程度上讲，哲学就像引航的舵，没有舵，航船势必会失去方向。同样，销售人员如果缺失个人哲学，其行为也会无规可循。

人员销售哲学（personal selling philosophy）的建立包括三个层面：采取市场营销观念；重视人员销售；以问题解决者或伙伴的角色帮助客户认识理解购买决策（见图1—1）。这三个方面成为战略式/顾问式销售模型的构成部分。以后章节中会进一步扩展销售模型，将覆盖销售过程中更多的战略步骤。第2章将解释市场营销观念如何不断改进销售过程，推动其从叫卖式向增值伙伴式发展。

战略/顾问式销售模型	
战略步骤	方面
建立人员销售哲学	采用市场营销观念
	重视人员销售
	成为问题解决者/伙伴

图1—1

说明：今天，销售人员战略规划基于人员销售哲学，强调采用市场营销观念、重视人员销售以及成为问题解决者/伙伴。

信息经济浮现关系销售

大约50年前，美国开始了工业经济向**信息经济**（information economy）的转型（见图1—2）。在此期间，美国经济重心开始由工业活动转向信息处理。美国正在转向一种全新的社会模式：大多数人将从事信息工作而非生产货物。[3] 今天我们生活的时代，大多数经济交换基于信息有效交换，对人员销售的影响更加深远。下面将描述造就信息经济的四个主要变化及其对人员销售的影响。

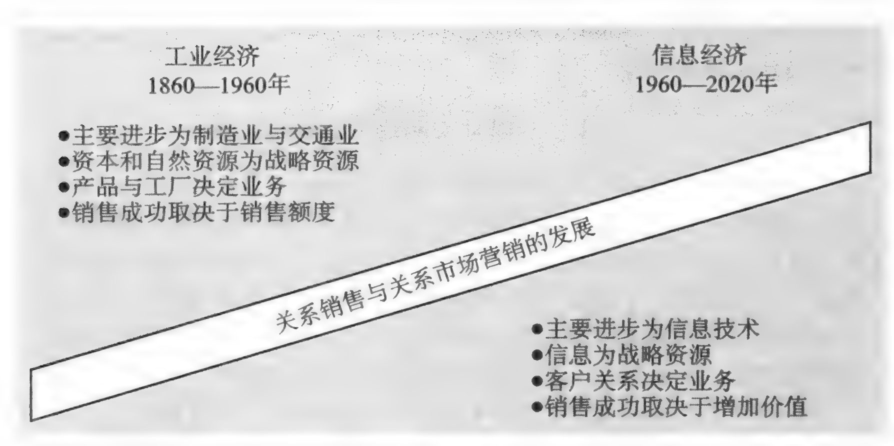


图1—2

说明：信息时代极大地影响了人员销售。今天，销售人员运用各种信息技术工具来收集与处理对客户有价值的信息。他们认识到信息是战略性资源，需要掌握关系技能来构建信息接受的信任渠道。

主要进步为信息技术和电子商务

信息时代造就了信息技术革命。在信息时代的今天，销售人员以及相关市场营销人员使用个人电脑，移动电话，智能手机，网站，运用云计算的客户关系管理系统（CRM），电子邮件，即时消息，博客，社交网络如Facebook，YouTube，Twitter，等等。这些信息技术工具加上创新销售实务，常统称为**销售2.0**（Selling 2.0），用以改进销售过程的速度、合作、客户约定及责任性，能为买卖双方创造价值。

电子商务及其他网络活动的爆炸式增长，改变了电脑使用方式。未来学家、《模糊：相互连接经济中的变化速度》（*Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*）的合著者之一斯坦·戴维斯（Stan Davis）说，在信息经济的今天，电脑越来越少地用于数据处理，越来越多地用于联络。这些联络包括人与人、公司与客户、机器与机器、产品与服务、组织与组织，以及所有这些组合。[4] 信息时代人的工作就取决于这些联络。有些人的工作需要广泛的信息，如销售人员就依靠这些联络来执行其信息收集、信息分享与信息管理的职能。

信息为战略资源

信息技术进步提高了信息获取、处理以及传播的速度。《信息烟尘：在信息爆炸中求生存》（*Data Smog: Surviving the Information Glut*）的作者戴维·申克（David Shenk）指出，我们已经从信息短缺进入信息过剩。[5] 在信息充斥的时代，内行的销售人员能够帮助我们鉴别、筛选信息。销售人员是现代市场的耳目，他们收集到广泛的产品、客户和竞争信息。[6]

社交网络与现代销售

以社交网络创造客户价值

流行的商务战略，如“销售就是接触运动”、“速度就是生命”，表现了社交网络对于销售过程的价值。基于各种理由，客户立即可获得是销售人员成功的基本要求，包括在客户需要时能即时提供信息、响应客户的关系建立要求、获得以及跟进线索，即时地为一个或多个客户提供现场服务也是高绩效销售人员的重要能力要求。这些即时接触能力使销售人员能够快速传送信息，如价格变化、产品改进、产品操作指点、服务提示、网站更新以及商务或社交活动的邀请。

通信技术的进步增加了销售人员较之现场服务可获得的价值，极大地减少了销售人员与客户沟通所需要的时间。这些进步所属范畴通常称为社交网络。Facebook，Twitter，YouTube和智能手机（smartphones）常被认为是这个领域的关键部分。

销售人员可以使用Facebook来推广他的个人信息，使之能在公司网站上被发现。产品和服务也能在Facebook上找到，销售人员提供的信息可供客户或其他人来了解和讨论。Linkedin允许注册用户保持一张详细的联系人员表，这上面的联系人员了解并信任该注册用户的业务。智能手机以及类似的移动设备可以传递静止或移动的图像，用以提高接收者对所含信息的理解与接受。

强烈建议高绩效销售人员及其公司仔细地研究通信技术的不断发展，快速地接受它们所提供的优势。[7] 以可能的最快速度，开展重要的客户接触“运动”，这是当今销售人员生涯中的关键特性。

客户关系决定业务

咨询顾问迈克尔·哈默（Michael Hammer）是《企业行动纲领》（*The Agenda*）的作者，他指出，真正的新经济就是客户经济。随着稀缺转向过剩、供给大于需求，以及消费者获取更多信息，我们看到市场主导力量转移。消费者能越来越多地掌握自己的命运。[8]

表面上来看，信息时代的主要关注点似乎是越来越多地积累信息、永无止境地追求新型信息技术，很容易忽略人的因素。但是，人不是电脑，人拥有思维、感知及创新的能力。关系销售与关系市场营销强调长期的、双赢的买卖伙伴关系，从信息时代之初就得到了追捧，这并非偶然。许多公司如杜邦（DuPont）、卡夫食品（Kraft Foods）和通用电气（General Electric）就采纳了这种哲学观，关注客户满意、团队销售以及关系销售。[9]

销售成功取决于增加价值

增值销售（value-adding selling）定义为销售过程中的一系列创造性改善活动，旨在提高客户体验。销售人员的价值创造，可以通过建立优质关系、仔细地识别客户需求，然后构置并展示可行的最佳产品解决方案。销售人员的优质售后服务也可以创造价值。人员销售的成功与否取决于为客户创造价值的关键能力。《销售的革命》（*Rethinking the Sales Force*）的作者雷克汉姆（Neil Rackham）以及其他销售

与市场营销专家指出，成功不再仅仅取决于产品与服务的价值沟通，人员销售的成功依赖为客户创造价值的关键能力。

现在，销售人员的增值越来越多地来源于无形资产，比如所提供建议的质量以及构建双方关系基础的信任度。如果客户感觉上当受骗或发现其他竞争者在同样的销售中能增值更多，这些无形资产的价值就会迅速消失。[10]

着眼于人员销售的未来

求职者访问 Monster. com 或 CareerBuilder. com，常会惊奇地发现销售职位成了最大的公开招聘目录之一，每天列出数以千计的入门级销售岗位。另一让人大为惊奇的是大量不同的公司在招聘销售人员。有些公司如万豪、联合包裹，都是全国知名公司。其他一些公司，如 SpeechPhone，LLC（www. speechphone. net），以及世界高尔夫酒店公司（World Golf Hospitality，Inc.，www. worldgolf. com）等公司可能就不那么有名了。SpeechPhone，LLC 销售电话转接、信息检索以及其他电话服务。世界高尔夫酒店公司计划与高尔夫相关的商务旅行、会议，该公司为大型客户设计旅行项目，包括大师赛、莱德杯、全美公开赛等。[11]

从个人和经济角度而言，销售都是一个回报丰厚的职业。与其他职业相比，销售职业能够提供经济报酬、社会认可、安全感和晋升到一流职位的机会。

广阔的职业机会

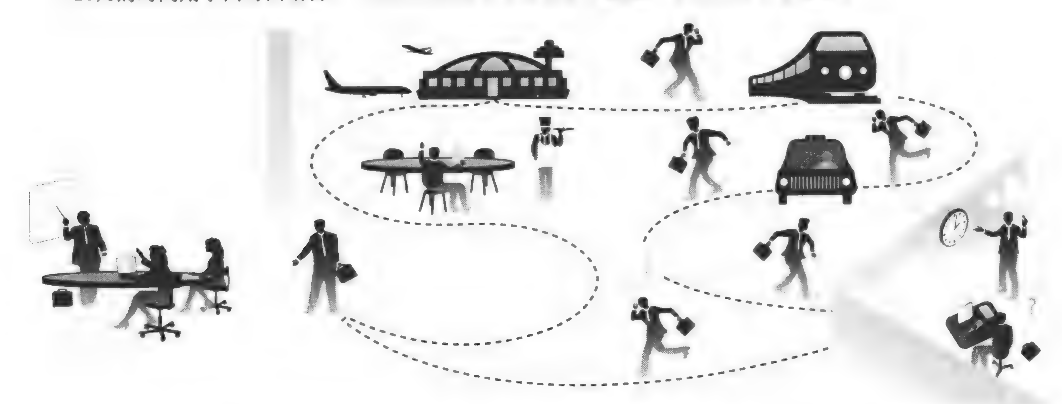
美国最大的 500 家销售公司雇用了 2 100 多万销售人员[12]，招聘了 50 万名大学毕业生。小公司也大量地补充销售人员。并且，新的销售职位的数量一直都在增长，销售职位通常按需求最大的岗位排序。[13]仔细地考察这些职位，可以发现并没有单一的“销售”职位。劳动力市场包含成千上万不同的销售职位和机会，其中必定会有与你的兴趣、天赋和志向相符的职位。当你研究本章所讨论的职场选择时，就会发现不同销售之间的差异非常明显。

尽管有 2/3 的大学毕业生选择从事销售职业[14]，但这往往并非他们最初的职场选择。学生们倾向于认为销售需要极大的激情和积极性，而销售职业需要做欺骗性或不诚实的事情。所幸的是，老套的销售观念已经渐渐被淘汰了。学生们通过研究那些获得高度成功关系的销售人员，就会发现：合乎道德的销售行为是通向长期成功的钥匙。

销售人员的行为

专业的销售职位包含各种职责，销售人员必须掌握各种不同技能。从图 1—3 可以看到销售人员花费了多少户外工作时间，分配在日常管理事务、服务和电话联络上。加上面对面的销售、旅行路途，销售人员的时间变数极大。有些销售岗位如零售，更多的时间花费在面对面销售上。

销售人员的时间安排：
26%的时间用于面对面销售，74%的时间用于销售准备、路途、等待和日常管理事务



销售是所有商务的生命线。根据2008年扬基集团（Yankee Group）的研究报告《移动客户管理的时间窗终将到来》，销售人员的时间花费在以下行动方面：

- 面对面销售占26%
- 销售准备占16%
- 日常管理占26%
- 路途或等待占32%

图1—3　销售人员如何分配时间

说明：专业的销售职位包含各种职责，因此，销售人员必须掌握各种不同技能。

资料来源：Sybase Inc.，www.sybase.com/files/Thankyou_Pages/Sybase_Mobile_Solutions_for_SAP_Sales_Reps_print.pdf (accessed June 21，2010)．

联邦快递的销售人员每天要打无数个销售电话，要发展新客户并为老客户提供服务，因为使用快递服务的潜在客户范围非常广。而卡特比勒（Caterpillar）建筑设备公司每天则只需要打两三个电话，因为其产品昂贵而不会被频繁购买。

自由管理自己的时间与行动。因为行动范围广泛，大多数销售岗位允许销售人员自己控制时间的使用，自己决定工作时间表上行动的优先程度。相比之下，许多职业被限制在特定的地点和人员团队、分配给特定的工作任务、受其他人的直接监督等。像一个企业家一样自由地计划行动和决定时间使用的优先权，这在许多成功的销售人员选择销售作为职业的理由中占很重的分量。

然而，销售成功的关键是有能力去管理你的时间、设定优先权并成功地执行。更多关于机会管理的主题将在第16章中描述。

现代销售所使用的职位头衔。销售职位不同，销售人员的职位头衔也不同。职位头衔在一定程度上反映了所负职责的不同。研究当前岗位通告，可以看到企业所使用的一些职位头衔如下：

客户主管（Account Executive）
销售顾问（Sale Consultant）
客户代表（Account Representative）
商务开发经理（Business Development Manager）
客户经理（Account Manager）
销售助理（Sale Associate）

客户关系经理（Relationship Manager）
市场营销代表（Marketing Representative）
区域销售代表（District Representative）
区域经理（Territory Manager）
市场合作伙伴（Marketing Partner）
渠道合作伙伴（Channel Partner）

新职位头衔的诞生有两个因素：第一，我们看到了由“销售”到“顾问”再到“伙伴”的转变，当销售人员担当起顾问或伙伴的角色时，其关系的价值就超出了交易的价值；第二，新头衔反映出不同职位所需教育程度和技能不同。[15]然而，还有大量的从事销售的人员愿意并且乐于被称为“销售员”，认识到这一点很重要。

无论职位头衔如何，无论公司规模大小，销售人员在保持各种公司增长和盈利方面举足轻重。他们也支撑着公司内其他非销售职位的存在。

高于平均收入

对商业行业的薪酬调查显示，销售人员的收入明显高于大多数其他员工。有些销售人员的收入实际上比他们的经理和公司内其他高管人员还要高。事实上，成功的销售和销售管理职业，其收入水平与医生、律师和首席执行官相当。[16,17]这种高水平的报酬（不管是来自基本工资、奖金还是激励工资），相对于良好绩效都是公平的。表 1—1 提供了《销售与市场营销杂志》（*Sales & Marketing Management*）所做的关于最近薪酬的调查统计。无论经济环境波动与否，销售人员的薪资都在持续地攀升。[18]

表 1—1　　主管与销售人员的薪酬（美元）

	总薪酬	基本年薪	资金加提成
主管	147 824	99 800	48 440
高级销售人员	161 501	91 452	74 539
中级销售人员	99 501	62 625	36 772
低级销售人员	70 994	47 702	20 835
销售人员平均水平	119 637	75 905	44 888

资料来源：Rebecca Aronauer，“The 2007 Compensation Survey,” *Sales & Marketing Management*, May 2007，p. 30. Used with permission of the author，Rebecca Aronauer.

近年来，出现了许多研究销售人员薪酬的新途径，合益集团（Hay Group）联合 C&C Market Research，开发了一种研究方法，用于追踪不同类型销售职业的收入类型。研究表明，与交易式销售相关的销售人员，主要是关注以最低价格销售产品，而其收入也是最低的。

与增值销售相关的销售人员，收入在最高水平。这些高收入销售人员在销售过程中创建改进，也就创造了价值，同时也增强了客户体验。[19]

高于平均心理报酬

所有人都共有的两项主要心理需要是认可和安全感。**心理报酬**（psychic income）由提供各种心理报偿的元素组成，它有助于满足那些重要的心理需要，促进

追求更高层次的绩效。大量的人类动机研究证实了人们对认可的需要。所有工作领域的人都表示，对优异工作的肯定是建立士气的重要因素。

与其他大多数职位相比，销售受到的认可更多、更强。对于大多数公司而言，销售对成功的贡献作用显而易见，因而，销售人员的业绩从来都不会被忽视。大多数人都想在工作中获得某种安全感，销售是那种无论环境好坏都能提供安全感的工作。

晋升的机会

每年都有成千上万的监督和管理职位出现空缺。由于销售人员业绩的显而易见，他们极有可能被提升到更高责任的位置。许多公司的高管都是从做销售开始起步的。正如西奥多·齐尼（Theodore B. Kinni）所指出的："现在的公司最高管理层确实挤满了销售专业出身的人"[20]。

当然，并非所有的销售人员都能成为大公司的总裁，但是在中间管理阶层，有着大量有吸引力、高收入的职位，这些职位都以一定的销售经验为首要晋升条件。销售管理职业的信息将在第17章中描述。

女性的机会

随着人们越来越意识到性别不是销售成功的障碍，公司开始更多地聘用优秀女性，销售人员中女性成员的比例明显增长。事实上，在销售与相关职业中，女性占了大约50%。[21]在工业销售领域，女性仍然是相对的后进入者，但她们更乐于在房地产销售、保险、广告、投资以及旅行服务等领域扩展其职业机会。越来越多的女性转向销售行业，因为它提供了较高的经济收入，而且在许多场合有弹性工作制——这对于那些想平衡事业与家庭的女性来说，的确很有吸引力。

必能宝（Pitney Bowes）公司是美国最大的企业邮件服务提供商，其高级雇员中的24%是女性。许多女性高层销售人员曾经做过教师。[22]全国大约20%的财经顾问是女性。[23]

近年来，由于大量的企业合并、收购、关闭、破产以及裁员，劳动力市场变得动荡不堪。对于成千上万辞职或遭辞退的专业人士来说，人员销售职业以及相关重视销售技能的职业，成为有吸引力的选择。

销售实战

女性从事销售的机会

在一个开始重视多样化的世界中，女性从事销售的机会日益增长。然而，仍然存在一些对女性从事销售的误解。以下四种误解普遍存在：

误解一：女性不愿接受调动或坚持长期的加班，无法弥补公司的聘用和培训成本。 今天，女性员工几乎占据了劳动力的一半，在很多传统的男性主导领域取得了成功。大约50%的女性工作者对其家庭收入的贡献超过了一半。大多数女性工作者都需要工作、希望工作，并且寻求收益丰厚的就业机会。

误解二：销售行业中的女性比其男性同行挣的少得多。尽管销售领域中的女性和男性存在收入差距，但是相对于整个劳动行业中男性和女性的收入差距，这里要小得多。

误解三：购买者较难接受女性销售人员。在人员销售领域，可感知到的专业性、喜爱的程度、可信赖性对购买决策有重要的影响。具备了这些品质的女性，不会因为性别因素而遭到拒绝。

误解四：当女性被安排在国外的销售位置时，会面临特殊的困难。实际上，最近的调查显示，在海外委派中，商务女性通常比他们的男性同行更有优势。[a]

现代销售的职位设置

销售职位包括内部销售职位和外部销售职位。**内部销售人员**（inside salespeople）在公司所在地开展销售活动，典型的如使用电话或e-mail。很多制造商和批发商都建立了内部销售团队，负责接订单、对客户进行电话销售以及为现场销售人员提供支持。有些场合，内部销售人员被称为客户服务代表，为现场销售人员提供了大量的支持服务。

内部销售可以是接入或是拨出。接入的内部销售人员对客户的初次来电做出响应。电话市场营销是拨出内部销售的通常形式，担负着多种功能，包括销售和服务。有些情况下，还包括人员技术支持、提供技术信息和回答询问。有些公司让销售助理来确认约会、管理信贷核查和跟进发货。[24]随着使用电话、网站、互联网市场营销的急剧增长，公司以此去接触新的潜在客户，跟踪现有客户或远距离地区的客户。

不同于内部销售人员，**外部销售人员**（outside salespeople）则是去客户的经营现场或所在地，登门会见潜在客户和客户。一些信息技术公司如惠普（Hewlett-Packard）公司，就雇用了数千名销售人员来销售其计算机系统、外设和集成技术解决方案，面向大的和小的公司客户。批发商如Super Value，雇用外部销售人员除销售其产品外，还提供各种客户服务，如盘货、促销、销售现场支持、市场信息收集与分析、提供赊销以及货物配送等。另外，许多与客户有直接接触的人员，如室内设计师，也至少部分地参与了外部销售，还有金融服务、人寿保险和直销等。

同一公司的内部和外部销售人员，通常会一起工作并相互依存。例如，内部销售人员通常会分析、试探与求证，以引导外部销售人员去拜访客户。一旦外部销售人员完成初期销售，就要求内部销售人员继续客户接触和提供服务，随时响应满足客户需求，敏锐地发掘销售附加产品或服务的机会。

渠道销售

很多时候，人们会误解销售工作局限在公司与产品或服务的终端客户之间。其实，产品与服务从制造商到终端客户要通过一条输送渠道。

如图1—4所示，销售工作贯穿于整个供应链。[25]事实上，许多从职业晋升和报酬来看最有前途的销售职业，就存在于企业对企业（B2B）销售模式渠道流程的始

端。**批发销售**（trade selling）是指产品或服务在此供应链上的成员之间销售。比如，制造商可以将其产品卖给零售商，也可卖给批发商，批发商再将此产品以及其他产品卖给零售商，这样，制造商就不必直接为零售商提供服务了。在渠道流程的后部，可以发现为客户提供销售服务的零售商销售人员有时是服务商销售人员，这常被称为公司对客户（B2C）销售。可以看到，销售职业能以不同方式来分类。

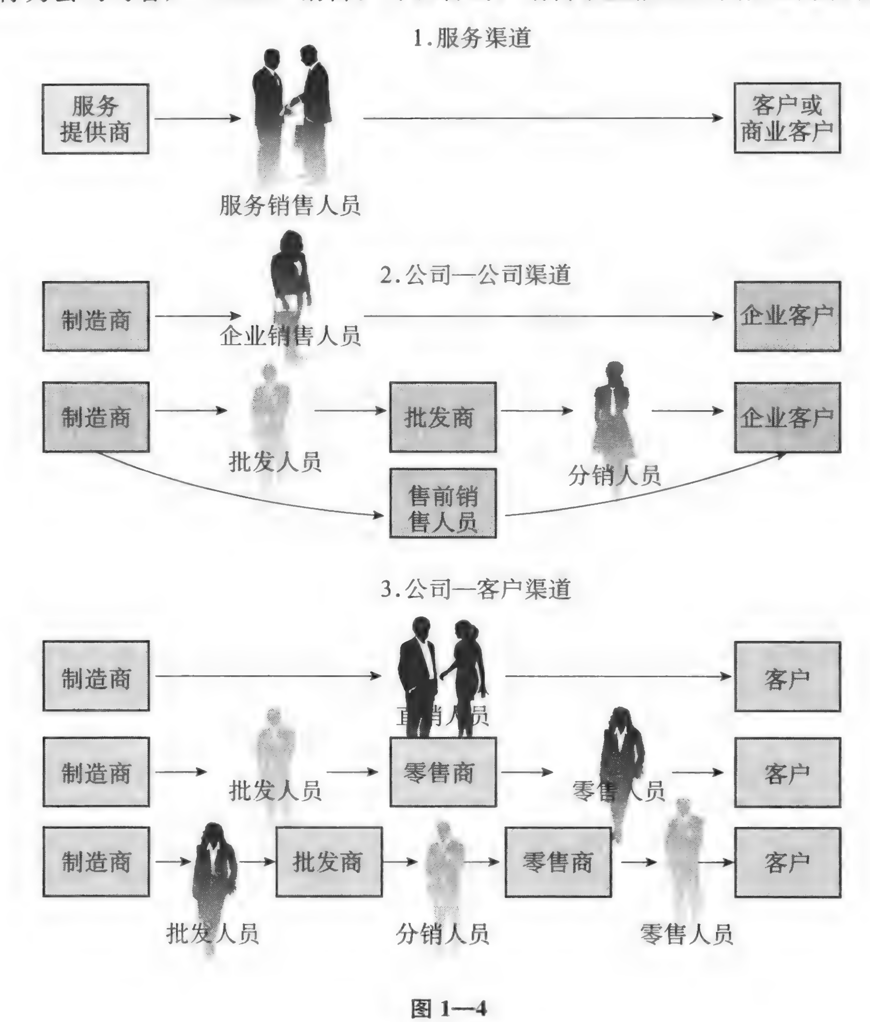


图 1—4

类似情况存在于工业产品销售中，终端客户是企业而不是个人，还有服务终端客户既可为个人也可为企业。另一种企业对企业销售的例子是**推广销售**（missionary sale）或**细节销售**（detail sale），销售人员不是直接将产品销售给终端客户，而是致力于在渠道成员之中打造出对所销售产品的自发的、刺激性的强烈需求。

服务渠道中的职业机会

服务销售领域的销售既包括公司对公司的销售，也包括公司对客户的销售。现在，大约 80%的美国劳动力在服务领域从事工作。服务产业的增长率远高于产品产业。服务型公司提供了各种不同形式的职业机会。

旅馆、汽车旅馆和会展中心。在美国，每年都有成千上万的培训班、研讨会以及商务会议在旅馆、汽车旅馆和会展中心举办。销售人员在吸引客户利用这些设施方面，起着重大的作用。销售人员通过扩大市场范围，提升服务，推销会议室、食物、饮料、娱乐活动以及其他服务，创造出对潜在客户有吸引力的环境。

布赖恩·摩恩（Brian Moon）是典型的此类服务行业的销售人员，他是加州印第安维尔斯（Indian Wells）的Renaissance旅游和休闲中心经理。这个旅游基地位于远郊，具有世界一流的设施，包括精致的旅游池、水上公园，涌浪设施能模拟海洋波浪。[26]当布赖恩和他的销售团队遇到客户的销售阻力时，他们非常勤勉地找出阻力来源，澄清异议，解决问题，以达成销售。在旅馆和会议中心的销售方面，以及其他类型的服务销售方面，根据销售对象是企业还是个人，销售人员会涉及企业对企业、企业对客户的销售。以后章节描述的购买动机和销售策略，与是否企业对企业、企业对客户的销售模式，有非常大的相关性。

电信服务。电话服务业的管制解除造成了主要电信公司的解体、大量的新通信公司的创建，这导致了对电信销售人员需求的增长。这些销售人员必须具有对其自己系统的完整知识、对竞争电信系统的良好理解。

金融服务。现在，在证券和金融服务领域有超过百万的销售岗位，雇佣人员人数持续增长。银行、信用社、经纪公司以及其他的机构不断扩展、产生分支和扩大营业范围，推销内容广泛的金融计划和投资服务。布拉德·达菲（Brad Duffy）是RiverSource Investments的金融服务销售商，为美国运通公司（American Express）提供金融培训和建议。[27]

媒体销售。广告收入支撑着电台、电视、报纸和杂志等产业，这也是互联网的主要利润来源。第6章将描述的艾米·范德维尔（Amy Vandaveer），为《得克萨斯月刊》（*Texas Monthly*）销售广告版面。当地的和全国的广告业都支持每种媒体，每种媒体都必须销售广告以生存下去。事实上，报纸和杂志从广告销售中所得远大于订阅所得。广泛的客户需求以及满足这些需求的任务，让这些媒体销售代表的工作具有吸引力。并且，媒体销售人员开发或帮助客户开发商业广告，也使这项工作更具吸引力。

房地产。房屋的购买通常是人一生中最大的单笔开支。个人投资者或公司的商业房产购买也是一项重大的经济决策。因此，80万房地产销售人员承担着重要的责任。

繁忙的房地产销售人员常常雇用销售助理，去引导参观房屋或执行其他工作。房地产销售人员必须从潜在客户处获准挂牌、刊登房产广告、引导参观，再出售房产。第3章将描述的苏珊娜·罗萨斯（Susana Rosas），是CBRE的销售代表，她强调了与客户建立关系的需要。[28]在建立和维护良好关系中，诚实是必需的。苏珊娜相信，如果客户的体验是良好的，就会推荐给朋友和家人，从而提供另外的客户。

保险。销售保险通常是回报非常高的销售职业。所销售的保险类型包括火险、责任险、健康险、车险、意外伤害险、房屋险和商业险。有两种基本类型的保险销售人员，一种销售人员属于主要销售公司如Allstate，Farmers，Prudential，Travelers，State Farm，Geico，Hartford，Mutual of Omaha。这些公司的销售人员销售的既有个人产品线也有商业产品线，然而，所有的产品方案都是其公司专有的。第2章将介绍的马库斯·史密斯（Marcus Smith）就是这种销售人员的极好例子，他销售各种各样的保险产品，但仅限于Liberty Mutual公司。第二种类型为独立的保险代理，代表了许多不同的公司。典型的独立代理销售非常广泛的个人和商业保险服

务产品线，这些产品线由许多公司提供。

商业服务。大量的新商业和现有商业的扩展，导致了对外部承包商提供商业服务需求的增大。有些服务是由外部承包商提供的，包括计算机编程、培训、打印、信用报告、工资核算、付款处理、招聘、运输和保安等。许多其他销售职业与现有服务销售相关。此领域正快速增长，每天都会出现其销售岗位。

工业产品渠道中的职业机会

制造商雇用销售和销售支持人员，以满足不同的外部销售和内部销售岗位需要。外部销售人员与潜在客户进行面对面的沟通。外部销售人员的种类包括现场销售人员、销售或应用工程师、推广销售人员。内部销售人员包括客服代表（CSR），主要依靠电话和互联网与客户沟通，识别新的潜在客户，进行其他的销售活动。

工业产品销售人员。工业产品销售人员包括技术销售人员（销售工程师或应用工程师）和非技术销售人员。销售工程师或技术销售人员销售大型设备、机器、化学产品、飞机、复杂电子设备以及军用设备。非技术销售人员通常销售办公设备，一次性物品如黏合剂、清洁剂和包装，以及办公耗材。

销售工程师或应用工程师。销售或应用工程师必须详细地掌握或通晓自己的产品和竞争产品的知识。这类销售人员必须能够确认并分析客户问题，针对问题开发解决方案，以满足客户需求。销售工程师应该精通其产品的所有技术方面，同客户沟通其产品的价值与优势。

Sim图像工程公司的总裁史蒂夫·泰斯（Steve Tice）和业务开发副总裁史蒂夫·格伦（Steve Glenn），是公司的主要销售工程师。[29] Sim公司开发自动图像仿真系统，用于工业、医院和教育领域。他们为潜在客户应用定制式演示，许多潜在客户不能理解这种系统的复杂性，所以必须表现出演示的实际可用性。某些场合，有必要构建和演示原型，或做充分的展示。客户不能理解产品，就不会心甘情愿地购买他们不懂的东西。

现场销售人员。**现场销售人员**（field salespeople）与新客户和老客户互动沟通。他们必须能够确认客户需求，推荐合适的产品或服务来满足客户需求。为客户提供优质服务的现场销售人员，常常会从满意的客户那里收到新销售线索的信息。这些客户常常会向现场销售人员推荐其他的潜在客户。

贝蒂·罗伯逊（Betty Robertson）是Lyncole公司总裁，也是其公司的现场销售代表。Lyncole公司向承建商销售管道及相关配件。贝蒂表示，设备的后续安装是非常重要的。她认为作为销售对象的承建商是潜在的重复客户，有必要跟进，以确保客户的满意。[30]

推广销售人员（missionary salespeople）也称为细节销售人员，为公司产品建立信誉、提供信息和刺激需求。推广销售人员并不出售产品，其成就是间接增加产品的销售。推广销售人员必须能够提供产品技术信息，在信用政策、价格、展示、版面以及储存等方面，提出合理性建议。

黛博拉·卡里什（Deborah Karish）是安进公司（Amgen）的销售代表，着重于医疗设备领域对医生的关系销售。她必须学习其产品技术：如何制造？药品在治疗病患过程中如何使用最有效？她通过一个与医生的配对学习课程，学习如何使用产品。她知道必须要与医疗人员建立良好的关系。如果不能建立起这种关系，通常

意味着他们不会与销售人员合作。

消费产品渠道中的职业机会

消费产品渠道的销售较早时称为公司对客户（B2C）销售，其岗位包括零售和直销。传统的零售商面临网上零售商的不断增强的竞争，消费者在网上购买中花费了数十亿美元。传统零售商被迫给客户提供更多的产品，以有效地与网上销售商竞争。训练有素的销售人员能给传统的店面销售体验增加价值。

零售。大量的销售人员在做零售工作。零售可能是获得最初销售体验的最好领域。大量的产品领域存在着零售岗位。

阿斯伯里汽车公司（Asbury Automotive Group）雇用了1 440名销售人员。这份很有前途的职业，让这些销售人员有很强的工作自豪感以及很好的回报。许多人是从大专院校的招聘会上应聘来的。有些经营部门实习生经过8～15个月的汽车销售，每年的工资加奖金达4.5万～6万美元，然后，受训并通过后，到金融或保险部门工作。另一阶段，有些人被提升为新或旧型汽车经理，每年收入达10万～15万美元。最后的晋升机会是专营店总经理。[31]

迈克·帕特森（Mike Patterson）是MP游艇服务公司（MP Yacht Services）的老板，他提供游艇的专业电器维修和安装。他的销售方式简便，技术能力强，吸引了大量的重复客户，对于他的客户来说，他所提供的电器服务是竞争者所提供不了的。迈克信奉不要苛刻批评竞争者的理念，他的销售理念让竞争者把客户“推荐”到他的公司来。[32]

北卡罗来纳州教堂山（Chapel Hill）的朱利安公司（Julian）的销售人员都很自豪于他们的工作。这个家族式企业成立于1942年，靠近北卡罗来纳大学。这个商店向大学的毕业生销售定制服装，客户遍及美国南部。有些人买到了带有私人标签的套装，这是由创始人的儿子亚历山大·朱利安（Alexander Julian）开发的，他是一个有名的时装设计师。[33]

直销人员（direct salespeople）是一种独立的承包商，代表了制造商和网络。

2010年，《直销新闻》（*Direct Selling News*）报道说，美国有1 300万直销人员，而美国之外还有4 120万人。[34]前15个发达国家，每个的直销年收入都超过10亿美元，是新旧市场的总和。全球直销公司的年收入统计为908亿美元，几乎占全球工业品销售额的90%。美国名列第一，年收入达296亿美元。日本紧随其后，为270亿美元，韩国位列第三，为80亿美元。按照美国直销协会主席尼尔·奥芬（Neil Offen）的说法，直销的国际增长率正超过国内。

直销的快速增长模式是网络（或多层次）市场营销。通过这种销售模式，制造商不需要广告和其他的交易/推广费用，而是依赖独立的顾问或分销网络，直接向客户或公司销售产品或服务。独立顾问建立其商务，不仅仅是靠直接向客户推销产品或服务，而且靠发展新的顾问来销售产品或服务。发展顾问的收入靠新成员产品/服务销售的佣金，加上自己的个人销售收入。公司付酬给顾问根据等级不同，而顾问获得的利益具有杠杆作用——自己的销售加上其“下线”顾问的销售。这种类型的组织高度依赖顾问之间的社会交流与合作，以争取成功的销售。[35]

全球商务视野

销售人员激励动机何在?

最近，一项关于超过4万名全球销售人员的研究表明，36%的美国销售人员和33%的英国销售人员认为，他们的工作主要是为了赚取可观的收入。对新西兰和挪威的相同统计却分别只有9%和11%。其他国家不喜欢销售职业的人认为，销售是一个晋升到管理层的临时性台阶。而成功的美国人却宁愿在销售岗位赚更多的钱，而不愿晋升到管理岗位。[b]

信息经济中的知识型员工

内曼·马库斯（Neiman Marcus）公司的前总裁斯坦利·马库斯（Stanley Marcus）曾说过："商业社会中，每个人迟早都会向别人推销点什么"，即便你不从事销售行业，也必须知道如何去推销产品、服务、观点或者你自己。[36]在信息时代的观察家中，马库斯的观点得到大量的支持。如今的劳动力是由数以百万计的知识型员工组成的，只有能够给信息增加价值的人才能成功。**知识型员工**（knowledge workers）是工作集中于知识的创造、使用、共享和应用的一类人。信息经济呈现为知识价值不断增加，在人们购买和销售的产品中，知识成为最重要的组成部分。[37]给信息增值的方式之一是收集、组合和整理信息，并以有说服力的方式展示出来。专业销售人员每天都在使用这种技能，在信息过剩时代，其价值不可估量。

如前所述，信息时代的关系变得更为重要。许多场合下，如果人们不能有效地相互沟通，信息就没有价值。建立社会关系网络，能让知识型员工更成功地获取并提供信息。[38]例如，销售人员可能掌握了一项重要新技术的信息，但如果不能有效地沟通投资人、客户或其他能从了解此产品中获得利益的人，这条信息就没有价值。银行信贷员可能有资源能帮助准房主去达成梦想，但如果没有良好的关系，沟通就不畅。因此，在信息时代，企业创建平台鼓励知识分享，就变得很重要了。[39]

销售技能——知识型员工"成功的主要技能"之一

约翰·奈斯比特（John Naisbitt）在他最好的销售书《大趋势》（*Megatrends*）中说："信息时代中，人生的游戏就是人们之间的相互作用。"[40]随着对有效性与适应性人际互动沟通的重视，销售就变成了"信息经济条件下成功的主要技能"之一。并且，那些具有职业销售技能的人进入其他领域也容易成功，因为这些销售技能可以非常好地转换到其他行业。[41]现在，人员销售技能对四类知识型员工十分重要，尽管他们通常不自认为是销售人员：

- 管理层
- 专业人员（会计、顾问、律师、建筑设计师、工程师等）
- 企业家
- 市场营销人员和客户服务代表

管理层

处于管理职位的人员代表了一大类知识型员工。他们通常被冠以“主管”、“经理”或“执行官”等头衔。领导者总是在不断地从事信息的获取、处理和沟通工作。一些最重要的信息来自客户，这就解释了所谓“高管销售”快速兴起的原因。首席执行官或其他管理层人员经常陪同销售人员做销售拜访，以了解更多的客户需求，有时还会帮忙做销售展示。加特纳集团（Gartner Group）是基地位于斯坦福的技术顾问公司，曼尼·弗南兹（Manny Fernandez）作为其中一员，花费一多半的时间在销售拜访中旅行。[42]领导必须能用有说服力的方式阐述其理念，以赢得客户和员工对其所提出愿景的支持。《商业成功100条法则》（*The 100 Absolutely Unbreakable Law of Business Success*）的作者博恩·崔西（Brian Tracy）说：“不能有效地陈述其观点或自我推销的人，其影响力有限，不会获得很高的尊重。”[43]

专业人员

现代的专业人员包括律师、设计师、程序师、工程师、顾问、营养师、咨询师、医生、会计师和其他专业知识人员。劳动力市场中包含近2 000万专业服务提供者，他们需要许多专业销售人员使用的技能。客户购买专业服务，通常是对提供服务的人感兴趣，而不是对他的公司。他们寻求的是专业的诊断人员，这些人才会真正地关注其需求。专业人员必须表现出良好的沟通技巧，能够建立起基于信任的客户关系。

在信息时代，仅有技术能力已经不够了。很多公司希望专业人员开发新的业务，常称为**业务或客户开发**（business or client development），另外还要能维护现有客户的满意度。公司常常审查专业候选人员，确定他们的客户关注点、与人良好互动的能力以及业务或客户开发技能。

很多公司为专业人员提供销售培训。安永会计师事务所（Ernst & Young）每年都会抽出几天时间给专业人员做人员销售培训。美国律师事务所市场营销协会最近请《SPIN销售》的作者尼尔·雷克汉姆（见图1—5），作为主讲人在国际大会上发言。Wicker公司是塑料产业的设备制造商，实施了激励研究人员、工程师和制造员工参与销售的方案。面对日益激烈的竞争和成本意识越来越强的客户，越来越多的法律、会计、工程和建筑公司意识到，人员销售作为辅助手段大有益处。[44]

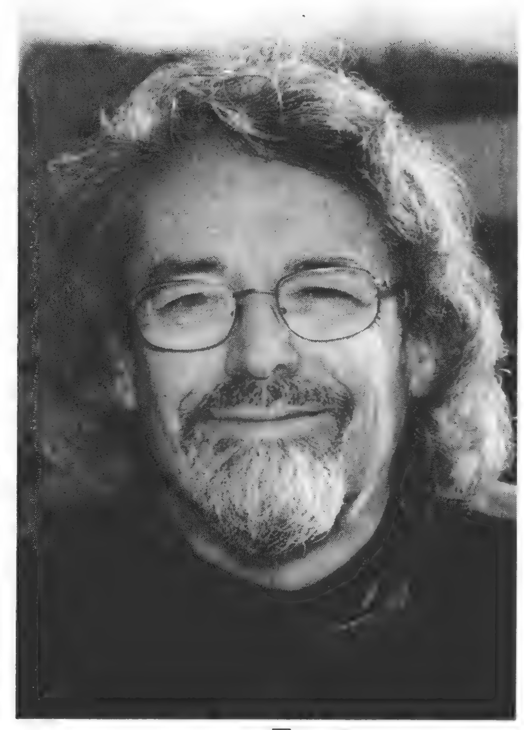


图 1—5

说明：《SPIN 销售》的作者尼尔·雷克汉姆在美国律师事务所市场营销协会上演讲，按他的说法："全世界各地超过百万人接受了 SPIN MODEL 培训，以帮助他们更有效地销售。"

资料来源：The Speakers Group.

销售与你息息相关

向"信息技术吝啬鬼"推销慈善

彼得·赫尔（Peter Hero）是硅谷社区基金会的主席，他正向高科技百万富翁们推销慈善概念。尽管硅谷是成千上万的富翁的集中地，他的工作也并不容易。许多富有的居民非常年轻，他们并不过多考虑留下永久公民遗产的问题。许多致富有道的人，对如何处理财产一无所知。基金会正在成长，大量的善款投向教育项目、社会服务机构和居民群体。多亏了彼得，慈善成为了硅谷的另一个成长产业。

企业家

每年有成千上万的公司成立。如前所述，那些要创业的人经常需要向投资者或其他人推销其创业计划，希望能获得帮助成立公司。而公司成立后，还需要依靠人员销售来发展业务。

詹姆斯·科赫（James Koch）是波士顿啤酒公司（Boston Beer Company）的首席执行官，该公司制造塞缪尔·亚当斯（Samuel Adams）啤酒，与其他新创立的公司一样，开始也没有客户。为了新公司稳固发展，他自己担当起销售人员角色，并设定每星期开发一个新客户的目标。

现在，科赫仍然继续将时间花费在街道、便利店、超市和酒馆上。他面对的竞争，包括普通的手工酿制啤酒如 Fat Tire，Magic Hat，进口啤酒如 Stella Artois，Beck's，都表现出强大的挑战。他也尽量吸引年轻人的注意力——年轻人认为塞缪尔·亚当斯是父辈喜欢的啤酒。他欣然承认卖啤酒是他所有工作中最有成就感的部分。科赫已经将他的公司出售给大型啤酒厂很久了，但这种选择对这位富有的企业家并无吸引力，他热爱销售。[45]

市场营销人员和客户服务代表

在公司的市场营销活动中，市场营销总监、产品经理、市场研究专员、仓库和航运专员及其他人员与客户有着紧密的工作关系，因此，在大多数情况下，有必要让这些员工认识获取人员销售技能的重要性。这通常会带来更多的产品销售、市场营销成果以及令人满意的客户数据库。

将销售职责分派给负责客户服务的员工，现在已经非常普遍了。**客户服务代表**（customer service representative，CSR）是一种知识型员工，职责为处理预订、通过电话或其他方式接受订单、配送、处理客户投诉、提供技术支持和协助全职销售代表等。有些公司将客户服务代表和销售人员组成团队，成交后，客户服务代表帮助处理文档、检查产品发送以及其他售后服务事项。除了提高服务质量外，在这个过程中提高了客户专业知识水平，也提高了客户的忠诚度。[46]

根据客户与客户服务代表之间的接触频数，分派部分销售职责给客户服务代表是很有意义的。当客户寻求问题帮助或下订单时，客户服务代表会更多地了解客户，向客户提供所需信息。客户需求常常在双方信息交流中显现出来。记住《销售无形》（*Selling the Invisible*）的作者的一条重要建议："每项活动都是市场营销活动。每位员工都成为市场营销人员。"[47]

信息经济中，工作越来越多地被理解为观念的表述。在这个时代，人们一生中可能会换 8 个或更多工作，销售技能成为重要的、可转换的专业技能。

学习销售

"销售人员是培养出来的，还是天生的?"这类说法似乎暗示有些人在销售领域的特殊优势是与生俱来的。并非如此。尽管人们的个性特征各异，但适应性销售、倾听、客户导向等销售原则都是可以学习并运用的。[48]

过去的数十年间，销售培训向四个方面拓展。这四种培训资源分别是企业自己举办的培训、专业公司提供的培训、认证项目培训和大专院校的培训课程。

企业自己举办的培训

数以千计的企业都举办培训项目，如苹果计算机公司（Apple Computer）、IBM 公司、美泰克公司（Maytag）、西电公司（Western Electric）以及真力时公司（Zenith）等。这些大公司每年都花费数百万美元来培训自己的销售人员。《培训》（*Training*）杂志对美国公司提供的公司培训进行年度分析，指出销售人员位于培

训最多的员工群体之列。新员工准备入驻顾问式销售职位，需要培训几个月到一年，甚至更长。许多销售人员的培训通过自己的笔记本电脑进行，如朗讯科技（Lucent Technologies）就有 1/3 的培训课程是在网络上进行的。[49]

专业公司提供的培训

销售培训的第二大资源是由专业培训销售人员的公司设计的培训项目。一些最流行课程的提供公司有理查森网上教育（Richardson E-Learning）、阿克里沃斯公司（Acclivus Corporation）、威尔逊教育公司（Wilson Learning Corporation）、米勒·海曼公司（Miller Heiman Inc.）、戴尔·卡耐基培训公司（Dale Carnegie Training）、智越咨询公司（AchieveGlobal）等。著名的“专业销售技能”课程由吉恩·克鲁奇（Gene Keluche）在 20 世纪 60 年代开发出来，现在智越咨询公司仍在提供这一课程，施乐公司也曾采用，数以百万计的销售人员完成了这一精心设计的课程。[50]

认证项目培训

人员销售的专业增强的趋势发展，催生了第三方培训和教育。许多销售人员返回课堂，去考取销售或相关领域的认证。在药品行业，许多销售人员考取了“认证医药代表”（Certified Medical Representative，CMR），这一认证项目包括近 40 门课，9 000多人学习了这一培训项目。汽车销售代表参加了全国汽车经销商协会（National Automobile Dealers Association）举办的“操作认证”（Code of Conduct Certified）项目。以上两个认证项目都要求学习多个课程，通过严格的考试。那些在教育、经验和道德操守方面满足最高标准的销售人员，参加了由国际销售和市场营销执行官（Sales&Marketing Executives-International）提供的“认证销售执行官”（Certified Sales Executive，CSE）考试。

有些公司开发了自己的销售培训认证项目。必能宝认证邮政咨询师（Pitney Bowes Certification Postal Consultant，CPC）项目就是为了提升客户支持水平，以改善其邮递过程；必能宝的 4 000 名销售人员都能参加这个项目，他们销售产品（邮资机）并提供服务。福莱纳公司（Freightliner）为其 1 800 人的销售团队开发了认证项目，包括从产品知识到货车销售技术的各类课程。[51]

大专院校的培训课程

第四大销售培训资源是遍及全美的大专院校的人员销售课程。大多数商学院都开设销售课程，这在商业专业中更有吸引力。同样，在许多著名大学的 MBA 课程中，销售培训也是一个重要部分。[52]尽管这些课程能否应用到所有的销售环境还没有标准答案[53]，但它们能为学生提供一种技能，有助于提高他们的效能。有些 2～4 年制的学院为对销售职业感兴趣的学生开发了广泛的教育课程。销售中心联盟（Sales Center Alliance，www.salescenteralliance.com）于 2002 年成立，旨在通过学术引导来推动销售职业化。阿克伦大学（Akron）、休斯敦大学（University of Houston）、鲍尔州立大学（Ball State University）、贝勒大学（Baylor University）、肯尼索州立大学（Kennesaw State University）以及其他许多学校，都提供人员销售

职业的本科课程。

关键概念复习

人员销售的概念和人员销售哲学的三个层面

人员销售是指公司销售代表与客户或潜在客户直接沟通，提供关于产品或服务的信息。销售人员被鼓励建立人员销售哲学，这种哲学通常基于三个方面：采用市场营销观念、重视人员销售和成为问题解决者或伙伴。

信息时代关系销售的出现

美国从工业经济向信息经济转型始于 20 世纪 50 年代。在当今我们生活的时代，大多数经济交易都要依赖信息的有效交流。销售人员运用各种信息技术工具，来收集和处理对客户有价值的信息。

现代销售职业的回报

销售职业提供了其他职位无法提供的丰厚回报。销售职业提供的收入都在平均水平之上，包括金钱的和精神的，并且有更多的升职机会。销售人员享有工作安全感、机动性和独立性。少数族裔和女性销售人员的机遇也不断增长。而且，销售是十分有吸引力的工作，因为销售人员一直在与人打交道。“人与人是不同的”，这句格言提示我们：销售工作永远不会枯燥或单一。

现代销售行业的职业设置

人员销售领域的三类主要职业与工作机会包括：服务产品、工业产品、消费产品。记住，每一类都包含广泛的销售岗位、不同的受教育程度要求、收入前景以及所服务客户的类型等。你总能找到最适合你的能力与兴趣的销售职业类型。

人员销售技能成为信息时代成功所需要的重要技能，对知识型员工有重要作用

现代劳动力由成千上万的知识型员工组成。只有给信息增值，他们才能获得成功。销售人员以及其他知识型员工收集、整理、分类以及以令人信服的方式展示信息，获得了新经济的奖励。销售技能对四类主要的知识型员工十分重要，虽然他们通常不自认为销售人员：客户服务代表、专业人员（会计、顾问、律师等）、企业家和管理层。

销售培训的四种主要资源

销售培训可以从四种主要的资源获得：企业自己举办的培训、专业公司提供的培训、认证项目培训和大专院校的培训课程。现在，许多 MBA 课程也引入了专业销售和销售管理的课程。

关键术语

人员销售（personal selling）
产品（product）
人员销售哲学（personal selling philosophy）
信息经济（information economy）
销售 2.0（Selling 2.0）
增值式销售（value-added selling）
心理报酬（psychic income）
内部销售人员（inside salespeople）
外部销售人员（outside salespeople）
批发销售（trade selling）
推广销售或细节销售（missionary，or detail，sales）
现场销售人员（field salespeople）
推广销售人员（missionary salespeople）
直销人员（direct salespeople）
知识型员工（knowledge workers）
业务或客户开发（business or client development）
客户服务代表（customer service representative，CSR）

复习题

1. 解释人员销售怎样有助于解决信息过剩的问题。

2. 根据战略式/顾问式销售模型（见图1—1），建立成功的人员销售哲学的三个方面是什么？

3. 列出并描述人们在选择销售职业时的4种职位设置。

4. 女性从事销售的前途如何？

5. 有些销售人员有机会去取得销售或相关领域的认证，销售人员获得认证有什么优势？

6. 解释一下为什么高绩效增值式销售人员的收入所得会比高绩效交易式销售人员高得多。

7. 列出制造企业销售人员的三种通用头衔，描述每种头衔的职责。

8. 列出服务领域八种销售职业的机会。

9. 解释一下为什么人员销售是律师、工程师、会计以及其他专业人士的重要的辅助技能。

10. 列出并简要描述四种主要的销售培训资源。

角色扮演练习

这次角色扮演的目的是向一位潜在的雇主推销你的知识、技能与经验。你会见一位扮演雇主的同学，他正在建立一支新的销售团队。针对这次面试，反映你所学课程、工作经验及其他在雇主眼中可能有价值的生活经历。你也需要反映你做过的志愿者工作和担任过的领导职务。准备好讨论你在课程中学习到的人员销售技能、在以前工作岗位上学习到的技能，以及在你参加过的其他课程中学习到的相关技能，如心理学、沟通、社会学等。

案例研究

本章开头提到的亚力克斯·霍默，是汤姆·詹姆斯公司的专业服装销售师。亚力克斯销售全系列高档时装：正装（黑领结/小礼服）、商务装（套装）、商务便装（运动外套、休闲裤等），以及周末装（牛仔装、运动衬衣、短裤、卡其裤等）。他的客户是典型的绅士、女士，他们没有时间去大商场，也不喜欢去大商场购物，要量身定做，不愿购买成品服装。

对于亚力克斯来说，重要的是去拜访现有客户与潜在客户，了解各种类型销售拜访所使用的不同方式。典型地，比如，在拜访现有客户之前，他把本季服饰概念收集在一起，感知客户如何穿着、其衣柜缺多少特定服装（如T恤或休闲裤）。对于新的潜在客户，亚力克斯主要靠电话来接触客户。认识到无准备电话是一种过时的方法，不能帮助建立长久的、富有成效的职业生涯，汤姆·詹姆斯公司强调通过推荐来建立业务的重要性。推荐方式易于采用更简便的电话联系，推荐人的力量使购买典型地个人化。总之，推荐消除了许多障碍，将一个完全不了解你业务的人变成了你的客户。

亚力克斯认为，业务中最大的挑战是面对客户。这可能源自许多问题：没有足够的时间来预期、所理解的价格与成本的不平衡、对于办公服饰采购缺乏经验、被认为是“套装”公司而非包括一切的服装提供商。

特别是对于回头客，他们占了公司年业务量的80%，亚力克斯认为可靠的拜访准备是销售成功的关键。如果销售人员没有准备，拎着手袋出现在客户办公室，一副“你今天想买点什么”的态度，客户能感受到这点并因此而失望。客户认为专业的服装师能提供服务，指望他们能以伙伴/问题解决者的角度来审视其衣柜。正如亚力克斯总结的：“商场提供衣服，汤姆·詹姆斯提供服务。”

逐渐理解了潜在客户的需求后，亚力克斯随即开始一定的销售程序：首先，询问客户去商场采购服装时，认为最重要的是什么。对于大多数客户来说，有四个选项：价格、质量、尺寸、流行趋势。基于此，他来确定客户在其虚拟职业环境中（客户

会议、董事会议、审理、销售成交展示、正式演讲，等等）穿什么服装。然后，他问他们是如何评价自己的衣柜的（优秀、良好、一般、差）。最后，若合适的话，他会认识到采取什么措施可以对客户的衣柜状况作些改善。

问题

1. 本章所述的人员销售哲学，汤姆·詹姆斯以及亚力克斯·霍默看上去都拥有吗？提供例子来支持人员销售哲学的三个层面。

2. 替亚力克斯·霍默换位思考一下，他的销售工作最大的奖励是什么，最大的不利是什么。

3. 描述一下，为了强化销售过程，亚力克斯是如何利用现有知识以及从客户处收集来的新信息，使用人员销售技能的。

4. 讨论一下，亚力克斯能以哪些不同方法来主动创造良好的客户推荐。

5. 在亚力克斯的销售工作中，哪些技能特别重要？要获取这些技能，本章列出的四种主要销售培训资源中，你推荐哪一种？

第2章 完善市场营销观念之销售模型

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 作为市场营销观念扩展的人员销售模型之发展
2. 从市场营销时代到当今的顾问式销售之发展
3. 战略型销售的定义以及战略式/顾问式销售模型中的四大战略领域
4. 伙伴关系的发展以及战略式销售联盟的特征
5. 增值销售战略如何加强人员销售

马库斯·史密斯是利宝互助保险（Liberty Mutual）绩效最高的销售人员之一（www.libertymutual.com)。史密斯使用独特的顾问式关系销售方式。他相信，卓越的销售起始于建立互助式回报关系，以及全面深入地理解客户的最大价值所在。在详细了解客户需求之后，他作为客户伙伴，仔细地开展工作，选择合适的产品来解决客户的购买问题，满足客户的长期需求。

利宝互助保险成立于1912年，在竞争非常激烈的保险市场担负着重要的角色。其公司文化的三大支柱包括行为正直、自尊与尊敬待人、提供更好的产品与服务。史密斯坚定信奉这些企业价值观。在资源有限以及保险市场竞争激烈的背景下，贯彻这种关系导向销售策略也意味着挑战。史密斯的战略是简单的，也是有效的：强调追踪与预测市场信息，重点在于确认有利可图的客户，并将资源直接应用到这些客户身上。

史密斯不会上来就对新用户推销，而是花时间去与每位客户搞好关系，找出他与客户的共同信念或观点。打破僵局需要很长的路程，最终让客户乐意与史密斯分享他们的实际需求。然后，他请求允许提出询问，以全面了解客户的独特需求。确认了客户需求后，他描述了自己公司与竞争者之间的公平比较。与客户的换位思考和坦诚相待，取决于他的顾问式关系销售哲学。

市场营销观念要求新的销售模型

仔细研究过去 50 年的人员销售实践，可以看出其中表现出一些积极的进展。可以看到，人员销售的演进经历了几个阶段。早期的劝说阶段曾经非常流行，在市场营销观念出现之前，着重于推销或兜售产品。在此阶段，销售人员不考虑长期、互利的客户关系，只是努力劝说市场中所有的人购买他提供的产品。经过几年的变革，人员销售发展到问题解决阶段。销售人员得到了购买者的参与，发现其问题并转化成需求。这个阶段的销售人员致力于展示与客户需求相适应的产品。[1] 今天，销售人员不再是过去那些花哨产品的“叫卖者”了，而是越来越多地成为客户需求和问题的诊断师。越来越多的销售人员意识到，所建立伙伴关系的质量与产品质量同等重要。市场营销观念的出现推动了人员销售模型的彻底改变——从叫卖式到长期顾问式问题解决和增值伙伴关系。

市场营销观念的发展进程

市场营销观念（marketing concept）的基本原理为：企业目标的达成取决于认知目标市场需求与需要并提供客户所满意的产品。基于市场营销观念，销售和利润来自客户的关注与价值观。[2]

20 世纪 50 年代初，开始了市场营销时代和信息时代（见表 2—1）。通用电气公司（General Electric）总裁被誉为最早正式宣称企业关注市场营销观念，在一篇论述全新管理哲学的论文中，他指出，公司的首要市场营销职能是识别客户需求，然后开发与之相适应的产品或服务。这种观念与当时的流行做法相悖，那时候是先开发产品，再培养客户对产品的兴趣。[3]

表 2—1　　**人员营销的发展**（1950 年至今）

销售和市场营销重点	销售重点
市场营销时代开始（20 世纪 50 年代初）	
企业决定目标市场的需求与需要，并调整以提供客户所期望的满意；客户导向取代产品导向。	● 越来越多的企业意识到，销售人员的职责是收集与购买者需要相关的产品、市场和服务信息。
顾问式销售时代（20 世纪 60 年代末至 70 年代初）	
销售人员变成客户需求的诊断师、提供深思熟虑建议的顾问；大众市场分割为各个目标市场。	● 双向沟通以识别购买者需求 ● 信息提供与谈判策略替代操纵控制
战略式销售时代（20 世纪 80 年代初）	
更加复杂的销售环境，更加强调市场利基，导致更多地需要结构和更多地重视计划。	● 同等重视战略与销售策略 ● 更多重视产品定位 ● 更多重视财务管理和团队销售
伙伴关系时代（20 世纪 90 年代至今）	
促使销售人员注意在与每个客户发展长期、优质伙伴关系过程中的一言一行，销售团队自动化（SFA）软件能提供特定客户的信息。	● 客户取代产品，成为销售的驱动力 ● 更加重视创造客户价值的战略 ● 更加重视适应性销售

市场营销观念的基础是一种商业哲学，即让所有员工信奉客户满意至上，公司倾其所能来满足客户需求。正如彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说，“客户决定商业”。

虽然市场营销观念是非常基础的商业原则，但很多公司仍然忽略了它，并为此付出了代价。福特汽车公司（Ford Motor）在20世纪80年代至90年代初，曾是质量管理的领头羊，可是后来将重点转移到别的方向，所导致的结果就是在鲍尔市场研究公司（JD Power and Associates）的质量排名中下降，以及销量下降，在消费品位上也未能紧跟客户。[4]现在，福特汽车公司以市场营销观点的全新视角来重建与客户的联系。[5]

商业企业支持市场营销观念的力度各有不同。有些企业付出了额外的努力，来满足客户需求和需要：

- 联合包裹服务公司的创始人吉姆·凯西（Jim Casey）在公司创立之初就采用了市场营销观念。他描述公司对客户的关注为：“我们真正的、首要的目标就是提供服务——为我们的商店及其客户提供完美的服务。如果时刻铭记此目标，我们的财务回报将超过我们最好的预期。”[6]
- 万豪国际酒店综合运用“高技术”和“高接触”，在客户中建立商誉及持续经营。公司的8 500位销售代表，每位都能销售万豪酒店所属10家连锁酒店的服务。那些预算有限的客户被推荐费尔菲得（Fairfield）酒店，而追求奢侈的客户则被推荐丽思·卡尔顿（Ritz-Carlton）酒店。所有预订都通过统一的系统，如果一家万豪酒店客满，销售代表会交叉销售同一个城市里另一家万豪酒店客房。[7]

市场营销观念产生出市场营销组合

一旦市场营销观念融合进企业哲学，其管理层就会致力于建立一系列市场营销活动网络，最大化地满足客户需求以及确保盈利。这些基于市场营销观念的元素组合在一起，构成了所谓的**市场营销组合**（marketing mix）（见图2—1）。市场营销组合是一组可控的、策略性的市场营销工具，包括公司为影响其产品需求所做的一切相关工作。这些可能的元素可分成四组变量：产品、价格、渠道和促销。[8]

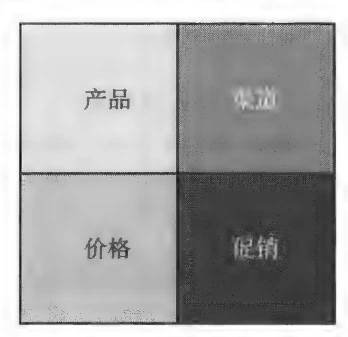


图2—1 市场营销组合

说明：市场营销组合的每个元素都必须有效地执行，市场营销项目才能取得预期的效果。

图2—1所示4P模型之一的促销（promotion），可再细分为广告、公关、产品

促销和人员销售。公司采用市场营销观念，就必须决定如何组合这些变量，以实现客户满意最大化。

人员销售的重要作用

在市场营销组合的四个领域各投入多少时间和资金，是每个市场营销人员都必须做出的决定。这种决定必须是客观的。不能产生良好回报的市场营销战略，没人愿意采用。人员销售通常是所用的主要促销方式——无论是以投入员工数量，还是以总支出，或以支出占销售的比率来衡量。事实上，美国有1 500多万名全职的现场和零售销售人员，约占全职职员的11%。约有600万销售人员是在现场的。在美国，用在全职销售人员身上的费用每年超过万亿美元，是现在最大的营销支出，超过广告费用的四倍多。[9]

公司对人员销售作出巨大投资，以应对这些主要的市场趋势：产品与服务日趋精密和复杂；大多数产品领域的市场竞争越来越激烈；客户对产品质量、价值和服务的要求急剧上升。为此，人员销售发展到一个新的职业化高度。人员销售从信息时代开始，经历了三个明显不同的发展阶段：顾问式销售阶段、战略式销售阶段和伙伴关系阶段。

顾问式销售的发展进程

顾问式销售（consultative selling）是市场营销观念的扩展，产生于20世纪60年代末与70年代初（见表2—1）。此方式强调通过销售人员与客户之间的有效沟通，来识别客户需求。销售人员通过提出适当的问题并仔细倾听客户回馈，建立双向沟通。销售人员充当顾问的角色，提供考虑周全的参考建议。销售人员奠定长期伙伴关系，以商谈取代操纵。倾听、识别客户问题以及提供一个或多个解决方案，这些是顾问式销售人员所具备的关键能力。

尽管本书重点关注的是顾问式销售，但也有必要认识一下交易式销售在经济中的作用。**交易式销售**（transactional selling）是最有效地匹配价值敏感型购买者需求的一种销售过程，这类购买者主要关注价格和便利性。许多交易式购买者充分认识自己的需求，甚至对准备购买的产品或服务有很多了解。因为交易式购买者主要关注低价，所以有些市场营销人员采取相应的低成本销售渠道。在那些被认为不必花费太多时间去评估客户需求、解决问题、建立关系以及售后服务的场合，通常就会采用这种方式。[10,11]

流行的交易式销售的衰落归结于两个产业趋势：一是电子商务的兴起，取代了由人管理的交易式销售；二是商务的复杂程度增长。由于更多的商务供应相关的交易是通过门户网站和在线投标来管理的，所以对销售人员管理交易式销售的要求就下降了。[12]

许多服务、零售、制造和批发公司接受了市场营销观念，已经或正在实施顾问式销售。其主要特征如下：

（1）客户被视为服务对象，而非推销的潜在客户。顾问式销售人员认为其职责是帮助客户做出明智的决定。所采用的四阶段销售过程包括：需求发现、解决方案

选择、需求满足展示和售后服务（见图2—2）。以客户为中心的战略将在第10至15章做进一步的阐述。

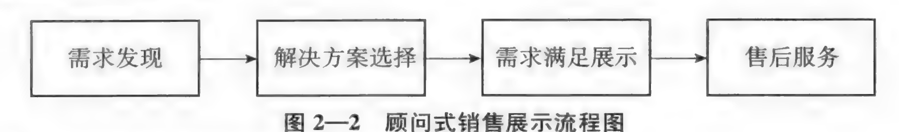


图2—2 顾问式销售展示流程图

说明：现代销售展示流程强调视客户为服务对象。

（2）早期零售小贩用高压销售展示，向客户作强力推销。顾问式销售人员不再如此，取而代之的是通过双向沟通来确定购买者需求。销售人员在拜访之前做好调查，在拜访中提问，努力建立客户关系，尽可能地了解客户的需求和感受。

（3）顾问式销售强调识别需求、解决问题，以及沟通而不是操纵。这种方式非常适合第1章所讨论的人员销售中的问题解决阶段。[13]这种方式帮助购买者做出信息充分与明智的购买决定，给销售过程增值。

（4）顾问式销售重视人员销售过程每个阶段的服务。一些重要的研究表明，客户满意与公司利益之间有着强烈的正相关关系。[14]客户关系很少在销售达成时就终结了，在大多数情况下，客户期望在售后会增加。

从第一眼印象看，顾问式销售实践似乎很容易掌握。但其实际上是一个复杂的过程，对销售人员有极高的要求。此方法要求理解的概念和原则，借鉴于心理学、传播学和社会学等领域。要成为销售顾问/咨询师，需要很多自我承诺与自我约束。

战略式销售的发展进程

20世纪80年代，战略式销售开始受到广泛关注（见表2—1）。这段时期出现了一些趋势，产生了更加复杂的销售环境，其中包括全球竞争加剧、产品线更宽与更繁杂、大型采购中的决策者增多，以及特定的和客户定制的解决方案的需要增长。信息时代的人员销售和销售培训持续地受这些趋势的影响。

公司必须更加重视战略规划，以应对日益复杂的市场环境。销售人员的战略规划受制于公司市场战略规划。**战略规划**（strategic planning）是将公司资源与市场机会相匹配的过程。必须通盘考虑各种需要协调的企业职能部门，包括财务、人工、产能和市场营销等。[15]战略规划中的各个方面几乎都直接或间接地影响销售和市场营销。

战略式销售计划受战略规划指导。此计划甚至包括在销售拜访之前你与客户之间的定位策略。《战略式销售》（*Strategic Selling*）的作者指出，策略与战略之间是有区别的。[16]**策略**（tactics）是指你与客户面对面时所采用的技巧、措施或方法，比如确认需求的提问、展示技巧以及各种各样的成交方式。第10至15章中将进一步阐述这些策略。

战略（strategy）则是策略成功的先决条件。制定了正确的战略，就有可能向合适的人，在合适的时间，以更有成效的方式，进行销售展示。

销售战略是仔细设计的实现销售目标的计划。假设你是一家医药公司的销售代表，理论上，你应跟医生交谈，了解到他的病人类型、诊治的疾病类型以及诊

治中遇到的问题。但是，你不能拜访那些不属于你公司药物范围内的医生，他们也很繁忙。这样，你的战略就要包括关于所在地区所有医生的细致调查，这项分析将帮助你找出那些需要了解你们公司产品信息的医生。[17]根据这些信息，你就可以选择最恰当的销售策略（方式），比如给那些还没有你们公司药品的医生展示样品。

战略规划作为问题解决阶段的重要环节，奠定了顾问式销售的增值模式基础，使之更具结构化、更有针对性，也更加有效，将导致时间分配更合理、问题解决更精确、产品与客户需求的匹配更加完好。

适应性销售是问题解决阶段的另一个重要环节。**适应性销售**（adaptive selling）是指在与客户互动过程中，为加强沟通而调整销售行为的销售方式。它取决于销售人员的能力，要根据客户需求收集信息并恰当回应。适应性销售经常需要复杂的行为调整。[18]

许多公司发现，专门的销售训练是非常有效的战略。微软公司希望与其客户建立更强的伙伴关系时，就对其5 000名专业销售人员进行了解决方案销售的培训课程。此课程基于基斯·伊迪斯（Keith Eades）的《再创销售奇迹》（*The New Solution Selling*）之理念，帮助微软销售人员为客户创造了更大的价值。[19]

销售部门和市场营销部门之间的战争

在很多公司的内部，销售部门和市场营销部门之间很少形成联盟。实际上，这两个职能部门之间经常存在一种真实的“圈地战争”。[a]冲突的来源之一是经济。

高层管理人员必须决策两个部门的预算分配。市场营销部门的人想将大量的钱用于广告，使客户知晓一款新产品；销售部门的人则认为这些钱应该用于扩大销售队伍的规模。

冲突的第二个来源是文化。销售和市场营销吸引不同类型的人，他们以不同的方式来花费时间：市场营销人员可能将焦点放在项目的基本要素上（产品保修、价格、渠道等），而销售人员则将他们的注意力集中在现有及潜在客户上。

结束销售和市场营销之间的战争的方法之一是鼓励更多的联合计划及信息共享，两个部门的领导必须在哲学和价值观上争取更多的一致。[b]研究指出，销售和市场营销之间更好的合作将导致卓越的商务绩效。[c]

战略式/顾问式销售模型

增值式销售结合了战略规划、顾问式销售方式和伙伴关系原则。学习此方法就好像在做一个拼图游戏，有很多信息碎片，必须利用它们，最终拼出完整图片。如果开始就了解整幅图形，那么将碎片拼起来就不会太难。在此，我们建立一个简单模型，作为贯穿全书的参考框架，如图2—3所示。

战略式/顾问式销售模型*	
战略步骤	**层面**
发展人员销售哲学	☐ 采用市场营销观念 ☐ 重视人员销售 ☐ 成为问题解决者/伙伴
发展关系战略	☐ 采用双赢哲学 ☐ 展现专业形象 ☐ 维持道德标准
发展产品战略	☐ 成为产品专家 ☐ 销售具体利益 ☐ 设计增值式解决方案
发展客户战略	☐ 认识购买过程 ☐ 理解购买者行为 ☐ 开发潜在客户数据库
建立展示战略	☐ 设定目标 ☐ 建立展示计划 ☐ 提供优质服务

* 战略式/顾问式销售模型不断演进，伴随着竞争加剧、产品更复杂、对客户需要的日益重视以及长期关系的日益重要等。

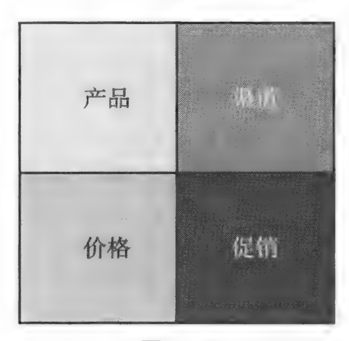


图 2—3

说明：战略式/顾问式销售模型是市场营销观念的扩展。

战略式/顾问式销售模型有五个步骤，每个步骤都基于三个层面。第一个步骤有关人员销售哲学的形成，其他四个步骤则涉及人员销售战略的广泛领域。每一步骤都对销售/购买过程有着重要的、独特的作用。

发展关系战略。销售成功与否极大地取决于销售人员的能力，要建立、管理和加强优质的客户关系。人们很少会从不喜欢或不信任的人那里购买产品或服务。麦凯公司（Mackay Envelope Corporation）的创办人哈维·B·麦凯（Harvey B. Mackay）曾说过："如果人们不知道你对他们关心，就根本不会在意你。"那些让客户感觉适意的销售人员，更易于让客户开诚布公地谈论其需求和期望。

关系战略（relationship strategy）是一个考虑周详的计划，用以建立、培养和维持优良的关系。当今市场竞争激烈，产品同质化，客户忠诚度既取决于优质产品，也取决于优质关系，关系战略对市场成败至关重要。关系战略必须包含销售的各个方面，从最初与潜在客户的接触，到潜在客户成为真实客户时的售后服务。关系战略是关系销售的维度。**关系销售**（relationship selling）是一种建立、培养和维

持长期客户关系的人员销售形式。[20]随着关系销售的日益重要，销售中的伙伴关系也日益显示出重要性。关系战略的首要目标是创造和谐、信任和相互尊重，以此来确保长期伙伴关系。要确立这种关系，销售人员必须采取双赢哲学，即：客户赢，我赢；展示专业形象；保持高的道德标准（见图2—3）。第3、4、5章将详细阐述关系战略的建立。

有些人认为"关系"概念在商业实务中偏软、过于感性，难以将关系放至战略层面来考虑。事实上并非如此，每个销售人员都能够并应该制定建立和提升关系的规划。



销售与你息息相关

成功销售为西班牙裔企业家铺平道路

19岁的时候，罗萨多·肖（Rosado Shaw）想成为一名销售人员，但当时她所在的公司不让她从事销售工作。从著名的卫斯理学院（Wellesley College）退学之后，她在一家从事伞和手提包制造的公司工作。有一次，她请病假去拜访自然历史博物馆（Museum of Natural History）的市场营销人员，结果这次临时的销售拜访获得了价值14万美元的订单。于是，她去问公司的总裁："您现在可以让我去做销售了吧？"经历了两年的销售工作之后，肖跳槽到一家对手企业Umbrellas Plus，得到了更多的经验。几年后，她买下了该公司的股份，并将其打造成一个价值1 000万美元的企业。[d]

发展产品战略。产品和服务是解决问题的工具。**产品战略**（product strategy）是一项计划，旨在帮助销售人员正确地决策产品的选择与定位，以满足客户需求。发展产品战略的三个层次是成为产品专家、销售具体利益以及设计增值式解决方案（见图2—3）。建立产品战略开始于使用特征效益分析法，对一个产品做彻底的研究。产品特征如技术先进性、可靠性、时尚性、设计完整性或高品质保证，都必须转化为能吸引客户的利益。现今高效能的销售人员都在努力成为产品专家。第6章将集中阐述销售人员所需掌握的关于公司、产品和竞争的知识。

但是，产品知识并非产品战略中唯一的重要元素。事实上，如果销售人员太过于关注所销售的产品，往往不能识别出完整的客户问题解决方案。《与成功有约》（*The Seven Habits of Highly Effective People*）的作者史蒂芬·柯维（Stephen Covey）说："在开出处方之前先要诊断。"如果销售人员不能深入了解客户需求，不能正确诊断问题所在，则所推荐的解决方案可能不会是最佳方案。[21]

产品战略的建立往往需要考虑周全的决策。如今那些经验丰富的购买者不是追求某一方面的满意，而是追求一系列的满意集，这些满意的集合源自产品本身、产品制造商或分销商，以及产品销售人员。如今客户所购买的"新"产品，为这三种满意之总和。第7章将详细讨论满意集概念。

发展客户战略。《客户革命》（*The Customer Revolution*）的作者帕特里夏·席柏（Patricia Seybold）说过，我们正处于一场深刻的革命之中——客户革命，它将比互联网革命更大：

客户掌握着公司的命运。客户改变了工业。客户的忠诚与否越来越重要……[22]

客户的购买战略越来越细致，他们越来越期待产品和服务的增值，以及长期承

诺保证。向当今的客户做销售，要从与客户工作进程同步开始，仔细识别其需求、诉求和购买条件。销售人员更好地理解了客户需求，就更能产生满意的客户，客户也才愿意付得更多！[23]

发展客户战略是为最大化响应客户需求所做的周密计划。**客户战略**（customer strategy）基于这样一个事实：人员销售的成功与否很大程度上取决于销售人员尽可能地了解潜在客户的能力，包括收集和分析每位客户的具体信息。在建立客户战略时，销售人员必须了解客户的购买过程，认识购买者行为，开发潜在客户库。客户战略的前两部分将在第 8 章介绍。关于开发与管理稳定的潜在客户库的建议方法，将在第 9 章讨论。

客户战略受客户需求支配。例如，最好从客户角度来考虑关系的形成。采用顾问式销售方式时，客户战略通常将包含长期关系和持续合作。如果采用交易式销售方式，在大多数情况下，其客户战略不会重视识别需求、解决问题、建立关系和售后服务。[24]

建立展示战略。典型地，销售人员进行实际面对面销售的时间大约要占其全部时间的 30%。而销售展示是销售过程中最关键的部分。**展示战略**（presentation strategy）是一个周密制定的计划，包括设置销售展示目标、准备满足目标的展示计划，以及重申提供优质客户服务的承诺（见图 2—3）。

展示战略通常为每次销售拜访设定一个或多个目标。例如，在这次拜访中，销售人员可能要了解客户的新信息，提供公司新产品的信息，以及达成一次成交。多目标销售展示越来越普遍，将在第 10 章阐述。

售前计划让销售人员仔细地考虑销售展示中所要采取的行动。例如，预先设计产品特征展示，以便在与客户会面时使用。售前计划确保了销售人员能够在销售展示中条理清晰，以准备好提供优质的服务。

基本战略间的相互关系。构成战略式/顾问式销售模型的主要战略之间，绝非独立不相关。关系战略、产品战略以及客户战略都影响展示战略的建立（见图 2—4）。例如，一种建立关系的方式用于与客户的初次见面，而另一种方式则用于消除客户购买疑虑的商谈上。成交后，也可能要使用另一种建立关系的方式。客户需求发掘作为客户战略的一部分，也极大地影响销售展示计划。



人际销售哲学

图 2—4

说明：构成战略式/顾问式销售模型的主要战略绝非独立不相关。每项战略的重点都是满足客户需求和建立优质伙伴关系。

伙伴关系的发展进程

伙伴关系（partnering）在20世纪90年代变成了流行词汇，并在21世纪初变成了商业现实。[25]伙伴关系的产生由几个经济因素驱动。其一是产品解决方案在多个行业中失效，当公司的产品与竞争者几乎相同时，产品战略就不如关系战略、客户战略和展示战略那么重要了。相比之下，对定制产品或服务的需要催生了伙伴关系。许多制造商寻求与这样的公司结成伙伴关系，这些公司在产品配置、配送计划或其他方面具有高度的弹性。

今天的客户既要求优质产品，也要求优质关系。那些眼光长远的销售人员，投入时间和精力建立优质、长期的客户关系，将获得极大的回报。稳固的伙伴关系设置了壁垒，将阻挡那些试图向你的客户做销售的竞争者。建立伙伴关系，能够获得更多的回头客和客户推荐。以经济的观点来看，维持现有客户满意极具重要意义。销售和市场营销领域的专家都知道，开发新客户的成本比维持现有客户的成本高4～5倍。因此，即使在维持现有客户方面的小幅改进，也将导致利润的大幅上升。[26]

伙伴关系是一种解决客户问题的战略性长期关系。销售人员技巧性地运用四个主要战略，通过多种途径增加客户价值，就能建立成功的长期伙伴关系（见图2—5）。成功的销售人员始终贴近客户，不断地寻找增加价值的新途径。

麦凯公司的销售人员通过确保自己比竞争对手更了解客户，来达成此目标。施乐公司的销售人员积极响应强调售后服务的销售导向政策，其奖金发放不仅基于销售量，也基于客户满意。

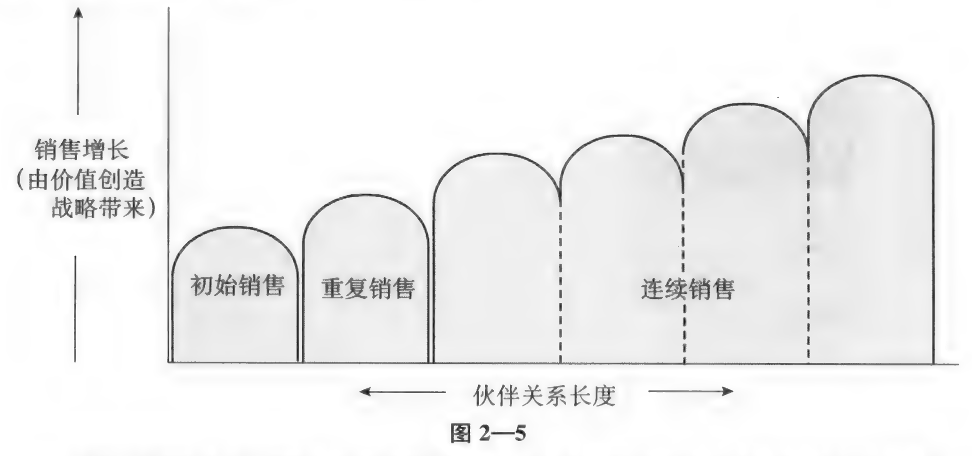


图2—5

说明：伙伴关系是一种解决客户问题的战略性长期关系。成功的伙伴关系能够带来回头客和客户推荐，扩展了潜在客户数据库。销售人员使用增值式销售战略，伙伴关系随之增强。

伙伴关系的最高形式：战略销售联盟

纵观过去的十年，可以看到一种新型伙伴关系的成长，常称为战略销售联盟（strategic selling alliance）。战略销售联盟的目标是通过与其他公司结盟来获取市场

优势，这些公司的产品或服务与本公司相配合。[27]联盟通常是在那些有着相似商业利益的公司之间形成，借此产生共同的竞争优势。一家公司形成几个联盟并不罕见。美国康宁公司（Corning）是一家玻璃产品制造商，与需要新型玻璃技术的多家公司结成伙伴关系。例如，康宁与三星（Samsung）结成了联盟，后者是一家韩国电视荧光屏生产商。RadioShack公司与几家领先的消费电子制造商结成了战略联盟，这有助于避免公司自己开设新部门的成本支出。[28]

战略联盟创造了新的销售环境。建立联盟的第一步是尽可能地了解有意向的合作者，这项调查应早在企业面对面接触之前就开始。联盟公司之间，如果在客户导向、财务稳定性或道德价值观方面存在较大差异，则所结联盟往往会失败。[29]第二步是与计划合作者会面，探讨联盟的共同利益。此时，销售人员（或客户经理）销售的是建议、协助和咨询，而非特定的产品。建立双赢联盟需要最高形式的顾问式销售。通常，销售人员要与由公司各个部门人员组成的团队一起工作，其领域如研发、财务和分销。而销售展示和书面提案的重点通常要放在对利润以及其他战略联盟利益的影响上。[30]

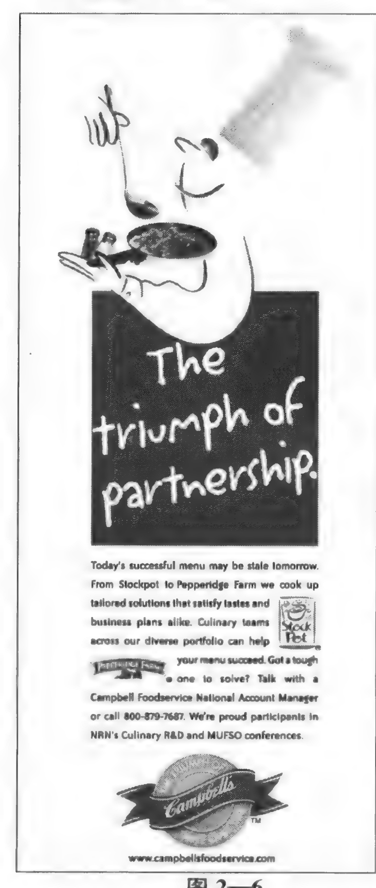


图2—6

说明：图中英文标题为“伙伴关系的巨大成功”。Campbell公司的国内客户经理密切地与销售团队一起工作，他们拜访烹饪业的客户，帮助客户改进其菜单以增加价值。这些改进有助于增值和建立长期伙伴关系。

资源来源：Courtesy of Campbell's Soup Company.



图2—7

说明：图中英文标题为“信任，成功伙伴关系的通用语言”。Cushman & Wakefield公司认为，在现代全球市场中，客户需要伙伴关系来强化优质产品与优质关系。信任是深厚伙伴关系形成的关键元素。

资源来源：Courtesy of Cushman & Wakefield, Inc.

用道德标准增强伙伴关系

销售领域中存在着一定的压力，会影响到销售人员的道德行为，而有悖道德的决策将削弱甚至摧毁伙伴关系。例如，假设竞争者夸大其产品的性能，你会对抗性地夸大你的产品性能吗？当时间安排发生冲突时，必须选择是去为以前的销售服务还是去开展新销售业务，你会怎样做？如果上级命令你使用你认为不符合道德的战略，你会怎样做？这样或那样的压力问题，每天都必须处理。

人员销售中的道德问题会在第 5 章中叙述，但是必须指出，道德问题是全书的一个主要议题。道德主题贯穿在好几个章节中。作者认为，销售人员的每一天都要面临道德决策，所以这个重要的主题不可能一个章节就能包含。

用客户关系管理增强伙伴关系

许多公司采用各种形式的客户关系管理软件。**客户关系管理**（customer relationship management，CRM）有时称为销售自动化，是指通过提供客户价值来建立和保持稳定的客户关系的过程。[31]现代客户关系管理程序依靠各种技术，改善销售组织内部的沟通，增强客户响应。大量客户关系管理应用会在全书中讨论。

销售新使命：价值创造

前面已经将增值式销售定义为销售过程中提高客户体验的一系列的创造性改进。在**信息经济**（information economy）中，销售人员如果拥有技术、知识和动力，能在销售过程的每一步决定怎样创造出价值，就能获得丰厚的回报。

如图 2—8 所示，价值创造的第一步为理解客户价值需求。销售人员创造价值有各种途径：建立基于信任的关系、仔细识别客户需求，以及确认最佳产品解决方

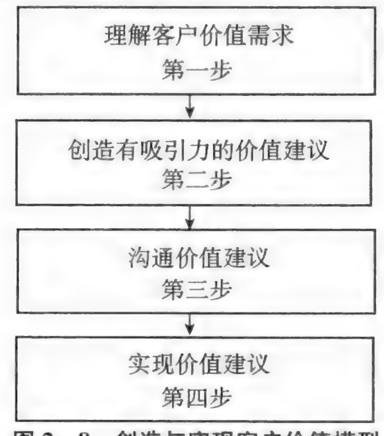


图 2—8　创造与实现客户价值模型

说明：此图解释了在价值创造过程中销售人员的角色（摘自 Michael R. Solomon，Grey W. Marshall，and Elnora W. Stuart，*Marketing*：*Real People*，*Real Choices*，6th ed.，Figure 2.1 © 2009。获得 Pearson Education，Inc.，Upper Saddle River，New Jersey 授权拷贝和电子复制）。

案。在复杂销售的案例中，理解客户价值需求可能会花费很长的时间，甚至要借助销售团队中的专业技术人员。

第二步，创造有吸引力的价值建议，要对客户价值需求进行详尽调查。比如，发现及时交货非常重要，你要满足客户要求，如果答应了及时交付，就必须信守承诺。

第三步，沟通价值建议，这是另一个巨大挑战。传统销售过于强调的仅仅是存在于产品中的价值，其销售拜访的重点在于产品，而不是为客户创造价值。[32]

第四步，实现价值建议，则是另一个巨大挑战。这要求信贷审批、培训、设备安装、服务以及其他销售部门的配合协调。销售过程的每一部分都提供了增值机会。

关键概念复习

作为市场营销观念扩展形式的人员销售模型之发展

市场营销观念是一种信念，公司所有的政策、计划和运作都应致力于满足客户需要。当今的销售人员就是问题解决者，他们与购买者一起来识别其问题，并将其转化为需求。

从市场营销时代到当今的顾问式销售之发展

市场营销时代在美国兴起于20世纪50年代。这一时期的企业首先关注客户需求与需要，然后创造产品和服务来满足这些需求与需要。顾问式销售出现于20世纪60年代末与70年代初，是一种强调通过销售人员和客户之间的有效沟通来确定客户需求的方式。销售继续演进到发展战略式销售和伙伴关系。

战略式销售定义以及战略式/顾问式销售模型中的四大战略领域

战略式销售在20世纪80年代开始发展，为完成销售目标而仔细设定规划。战略式销售基于公司的市场战略规划，要考虑公司主要功能部门的合作——生产、销售、财务和人力资源部门。战略式/顾问式销售模型中的四大战略，是在建立人员销售哲学之后，建立关系战略、产品战略、客户战略和展示战略。

伙伴关系的发展以及战略式销售联盟的特征

伙伴关系是战略性发展的长期关系，能够解决客户问题。当销售人员能够技巧性地运用四大战略，通过各种方式增加价值时，就能形成长期伙伴关系。战略式销售联盟是伙伴关系的最高形式，其目标是通过与其他产品或服务相互匹配公司的合作，来获得市场优势。

增值销售的战略如何增强人员销售

增值销售的出现是客户经济时代的产物。此种人员销售方式定义为一系列创造性改进，以提高客户体验。那些具有技术、知识和动机，在销售过程的每一步能决定如何创造价值的销售人员，信息经济就能给他们以回报。

关键术语

市场营销观念（marketing concept）
市场营销组合（marketing mix）
顾问式销售（consultative selling）
交易式销售（transactional selling）
战略规划（strategy planning）
策略（tactics）
战略（strategy）
适应性销售（adaptive selling）
关系战略（relationship strategy）
关系销售（relationship selling）

产品战略（product strategy）
客户战略（customer strategy）
展示战略（presentation strategy）
伙伴关系（partnering）
战略销售联盟（strategic selling alliance）
客户关系管理（customer relationship management，CRM）
信息经济（information economy）

复习题

1. 兜售或“强力推销”为何有悖市场营销观念？
2. 描述新的销售模型是如何对应市场营销观念而产生的。
3. 描述人员销售作为市场营销观念一部分的重要性。
4. 什么是顾问式销售？请举例。
5. 画出并标出顾问式销售展示流程的四步。
6. 列出并简要解释构成销售过程的四大战略领域。
7. 简要描述伙伴关系的演进。阐述产生此种销售方式的驱动力量。
8. 简要描述增值式销售。哪些经济因素促使公司采取增值式销售？
9. 简要描述为什么有些企业要建立战略式销售联盟。
10. 解释为何如今销售人员的道德行为变得如此重要。

角色扮演练习

这次角色扮演的目的是提供机会，进行基本需要确认练习。你将会见某人（一位同学），他正在准备一次重要的求职面试，需要一支钢笔和/或铅笔。会面之前，你要列出所要询问的问题。然后与同学结对，开始提问。一定要记笔记。在会面的结束阶段，要准备推荐最合适的钢笔和/或铅笔。

案例研究

本章开头介绍了利宝公司的马库斯·史密斯，利宝公司是一家成功的保险公司。史密斯负责推广大量的产品与服务，必须随时盯住其竞争者。他必须准备好回答关于自己的以及竞争者的产品和服务的问题。他也必须准备好去讨论错综复杂的保险条款和尽可能收集到的保险政策，以便为客户提供最大价值。

如同其他的专业销售人员一样，史密斯在不断地充电学习。我们现在知道，尽管每个人的个性特征可能相当不同，但销售原则却是可以学习与应用的。最成功的销售人员花费极多的时间去获取产品知识，以保持跟上他们的行业或相关行业的发展步伐，更多地了解客户。史密斯的正规专业销售训练来自休斯敦大学的卓越销售课程。在保险业，销售人员常常需要通过相关的专业训练和正规考试，以获取销售人寿与财产保险的执业许可证。史密斯也接受过严格的利宝公司训练课程，包括四个方面的内容：产品与服务、公司、竞争和报价。

史密斯认识到基于双赢哲学的关系战略的重要性。除了建立牢固的客户关系外，他还必须能够与对销售有直接或间接影响的人一起有效地合作。他定期与同事们分享市场信息，这是因为在高度竞争的保险业中，整体市场的广阔视野是非常关键的。那些正直、负责任、真诚地关心客户健康幸福的销售人员，就会给销售增值。

问题

1. 史密斯看上去采用到了建立人员销售哲学的三个层面吗？（见战略式/顾问式销售模型）试解释之。

2. 史密斯采用了关系战略的哪种层次？解释为什么关系战略在人员销售中特别重要。

3. 增值战略被定义为销售过程中的一系列改进，以增强客户的体验。描述史密斯能为客户创造价值的不同方式。

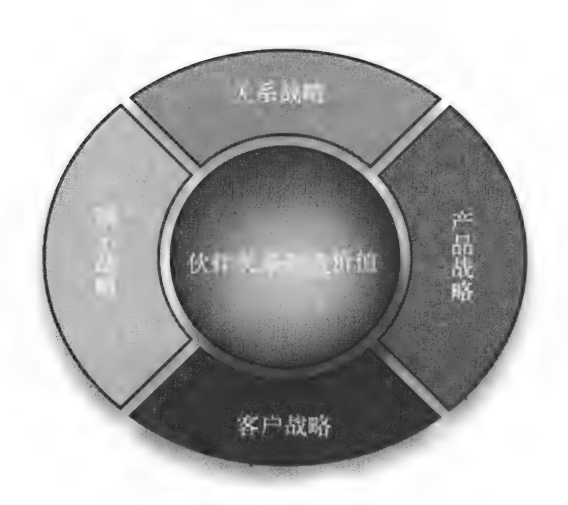
4. 利宝公司的市场支持人员（市场营销研究、产品经理、广告和销售推广等）要理解人员销售，为什么这是很重要的？描述一下能从掌握人员销售技能中获益的市场支持人员。



第Ⅱ篇 建立关系战略

第 3 章　以关系战略创造价值
第 4 章　沟通风格：现代适应性销售的关键
第 5 章　道德：销售关系的基础

高绩效销售人员通常能够更好地建立和维持关系，胜过普通销售人员。第Ⅱ篇包括三章，主要集中在人与人之间的关系建立战略上。第 3 章阐述关系战略如何创造价值。第 4 章介绍沟通风格偏好以及怎样通过风格调节来建立稳固的人际关系。第 5 章讨论道德决策对销售关系的影响。



第3章 以关系战略创造价值

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 发展关系战略的重要性
2. 加强关系战略的思路
3. 塑造销售形象的主要非语言因素
4. 有助于建立关系的谈话战略
5. 基于个人发展战略的自我提升计划

苏珊娜·罗萨斯是世邦魏理仕公司（CB Richard Ellis，www.cbre.com/usa/us/tx/houstont＋galleria）的房地产经纪人，她投入了极大的精力来建立初次接触的好印象。与其他大多数房地产专家一样，她知道与商业房地产客户建立良好关系是十分重要的。她知道，要建立与客户的关系，良好的市场知晓是必需的，但还不够。她必须去掌握多种技能，其中，与客户保持开放与换位思考的对话模式是关键。尤其重要的是，仔细地聆听潜在客户所说的每一件事，有助于销售人员准确地确认其需要与需求。她与她的团队成员密切合作，确保所有这些确认的需求得到满足。

建立关系战略

建立与运用广泛的人际技能，在现代复杂的销售环境下是非常具有挑战性的。畅销书《情感智商》（*Emotional Intelligence*）和《工作情商》（*Working with Emotional Intelligence*）的作者丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）指出：我们一生的行为受多种形式的智力影响，情商为其中之一。**情商**（emotional intelligence）是指一种能力，可以监测自己和他人的情绪，用以自我激励，以及在自身和所处关系中调节好情绪。高情商的人表现出销售工作中所必需的多种素质：自信、可靠、

灵活、主动性、乐观、换位思考和发展良好的社交技能。[1]

戈尔曼及其他研究者指出以智商（IQ）预测成功并不准确。在人员销售和其他大多数商业职业中，情商是更好的成功预测器。[2] 并且幸运的是，情商可以通过一系列自我提升活动来加强，本章将讨论其中很多方面。

信息时代的销售涉及三个主要的关系挑战。第一个是建立新关系，销售人员能够快速地与新的潜在客户建立融洽的关系，其销售有更大的成功概率。第二个是将关系从人际水平转化为商业水平，一旦建立了融洽的关系，销售人员在需求识别过程的初期就处于有利的地位。第三个是关系管理，销售人员必须管理众多不同的关系，才能取得高层次的成功。[3] 关系管理战略的建立必须针对四个关键群体，这些群体将在随后讨论。

本章将介绍双赢哲学，并讨论凸显专业形象的重要性。第4章为适应性销售，阐述认识我们自己和客户的沟通风格，将有助于更好地管理关系过程。第5章关注保持高度道德标准的重要性，以达到与客户建立长期关系的目的（见图3—1）。

战略式/顾问式销售模型	
战略步骤	**层次**
建立人员销售哲学	☑ 采用市场营销观念 ☑ 重视人员销售 ☑ 成为问题解决者/伙伴
建立关系战略	☐ 采用双赢哲学 ☐ 展现专业形象 ☐ 保持道德标准

图3—1

说明：每位销售人员都应该具备持续的目标，开发销售增值的关系战略。

关系增加价值

《新世纪销售法则》（*Integrity Selling for the 21st Century*）的作者罗恩·韦林汉姆（Ron Willingham）说，销售人员的成功驱动力源自其对人员销售的信仰，那些将为客户创造尽可能多的价值视为己任的销售人员，表现出更多的热情、更高的职业道德以及更大的赢取客户认可的渴望。[4]

关系的建立、经营和管理方式，并非人员销售中无关紧要的方面，这是信息时代成功的关键。在信息经济中，客户关系决定商业，销售成功取决于增加价值（见图1—2）。《全新思维》（*A Whole New Mind*）的作者丹尼尔·平克（Daniel Pink）说，我们正从信息时代转向观念时代。他预测，观念时代的主角之一将是**换位思考者**（empathizer），他们能够站在对方立场来思考，理解对方的感受。他们有能力理解人与人互动的微妙之处。[5]

增值销售定义为销售过程中的一系列创造性改进，能增强客户的体验。当客户与销售人员之间的关系融洽时，他们就感觉到了价值增加。即使出现问题，良好关

系也会让客户觉得他们能得到公正公平的解决方案。对于销售过程每一阶段出现的问题，良好关系能创造出更明确的沟通渠道。雷恩·罗德曼（Len Rodman）是Black & Veatch大型工程建设公司的CEO，他回顾了其西海岸地区公司的问题处理过程。当时，该公司利润很小，其负责人未能向高阶客户进行销售。他后来安排了一个善于建立关系的销售人员来负责，18个月内，这个地区就成为该公司最赚钱的区域之一。[6]

销售人员如能诚实、有责任心并真心关心客户利益，就能给销售增加价值。这些品质成为销售人员的竞争优势，一种在产品同质化、价格差异趋小的世界里变得越来越重要的优势。

伙伴关系：最优质销售关系

如今，在建立客户关系的过程中，销售人员应该仔细考虑其所说的和所做的每一件事。必须不断努力地建立长久的伙伴关系。在竞争日趋激烈、产品日趋复杂的市场营销环境下，有必要采取强调“终身”客户的关系战略。高质量的关系能带来回头客和重要的客户推荐。许多销售人员越来越意识到，所创造伙伴关系的质量与所销售产品的质量同等重要。现在，客户不仅需要优质产品，也需要优质关系。鲍尔市场研究公司的客户满意度研究表明了这种趋势。例如，“国内酒店客人满意度研究”调查了频繁商务旅行人员的满意度。鲍尔公司在多个不同的行业进行客户满意度研究。[7]

第1章定义了伙伴关系是一种战略性发展的、高质量的长期关系，专注于解决客户购买问题。[8]传统工业时代的销售培训项目所强调的是创造良好的第一印象，然后“推销”自己的产品。伙伴关系则强调在销售的每个环节建立稳固关系，并在售后仍努力维持高质量的关系。现在，人员销售必须被视为过程，而非单一事件。[9]

著名作家以及威尔逊教育公司（Wilson Learning，www.wilsonlearning.com）的创始人拉里·威尔逊（Larry Wilson）认为，经营伙伴关系是销售人员必需的、最重要的战略思维过程之一。他指出，那些从事“一锤子”买卖的销售人员无法跟那些经营长久互利伙伴关系的销售人员相竞争。威尔逊认为建立伙伴关系有三个关键点：

- 关系是建立在共享价值之上。如果你的客户相信你们能够共享观念和价值，那么你在创建良好关系的道路上就能走得更远。
- 所有人都必须清楚地理解伙伴关系的目标，并致力于该目标。销售人员和客户必须就他们共同努力之事达成一致。
- 销售人员的角色必须从销售转到支持。伙伴关系中的销售人员须主动关心所销售对象的成长、健康及满意度。[10]

销售人员愿意放弃短期考虑，投入时间和精力去培养高质量的长久客户关系，就会获得更多的收入以及与回头客打交道的满足感，同时，由推荐带来的销售量也会增加。



销售与你息息相关

销售时尚坐椅

格雷格·布赫宾德（Gregg Buchbinder）是Emeco股份有限公司的总裁，这家位于宾夕法尼亚州的小公司生产现代坐椅。公司的最新产品中有一款造型优美、6.5磅重的铝型坐椅，叫做Superlight，是由著名设计师弗兰克·盖瑞（Frank Gehry）设计的。1988年，当布赫宾德从他的父亲手中接管Emeco的时候，他梦想成为时尚家居用品的生产商。问题是，他想合作的设计师和制造师，大多数都不熟悉Emeco。所以，布赫宾德带着一份印有他的时尚坐椅的杂志，走访了附近的大街小巷，敲开一间间店门，还参加各种贸易展览会，寻找潜在客户。今天，公司收入达到了千万美元，布赫宾德对未来充满信心。[8]

关系战略聚焦四大关键群体

建立和维持内外伙伴关系，事关销售成败之关键。高绩效销售人员致力于与四个群体建立稳固的关系（见图3—2）。

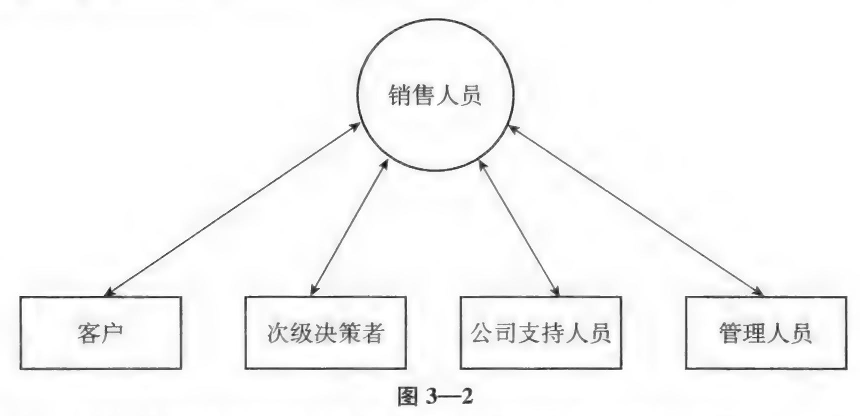


图3—2

说明：有效的关系战略帮助高绩效销售人员和广泛的关键群体建立与维持双赢关系。

1. **客户**。如前所述，销售成功的关键因素之一是具有与客户建立合作关系的能力，这种关系会随时间推移，建立起双方的相互支持、彼此信任和共同目标。美国生产力和质量中心（APQC）的研究表明：经常与客户联系，在相互信任的基础上建立稳固的商业关系，则销售人员就更有能力促进销售增长。[11]

思科（Cisco Systems，Inc.）等许多公司考核销售人员与客户的关系品质，客户满意度取代了销售额或利润，成为销售人员获得奖金的重要依据。[12]

2. **次级决策者**。高绩效销售人员懂得与客户的同事建立关系的重要性。在许多销售场合，销售人员见到的第一个人是接待员、秘书或是最终决策者的助理，这些人通常有助于销售人员与潜在客户的见面。并且，潜在客户也可能包括其他参与购买决策的人，比如，参与购买新办公设备决策的可能会有多个人，包括购买者和实际使用者。

3. **公司支持人员**。良好的内部关系的维护是销售的一个重要方面。支持人员可能包括那些从事市场调研、产品服务、信贷、培训或配送部门的人员。销售人员的主要工作之一是影响这些人，改变他们的工作重点，暂时中断他们的工作日程安排，让他们承担新的责任以及其他具体请求。在联合包裹公司，司机就是销售队伍的耳目。联合包裹公司最成功的销售人员会与其销售区域内的司机们保持良好的关系。[13]

4. **管理人员**。销售人员通常接受销售经理、部门负责人或公司管理团队其他成员的直接领导，和这些人保持良好关系是非常重要的。

适应性关系战略

理论上，关系战略应该与所合作的客户类型相适应。第2章描述了三种常见的销售类型：交易式销售、顾问式销售和战略联盟式销售。交易式买主通常清楚他们自己的需求，一般主要关注价格、便利性和送货日程等，并且通常非常了解所要购买的产品或服务。在交易式销售中，关系战略一般而言是次要的。

而在顾问式销售中，关系对销售的影响却是非常重要的。顾问式销售强调需求识别，这是通过有效的沟通和基于相互信任、相互尊重的关系来完成的。顾问式销售人员必须表现出良好的能力，倾听客户、发现客户问题并提供一个或多个解决方案。精心构造的关系战略会极大地增加发现隐藏需求和创造通用解决方案的机会。[14]

就建立关系而言，战略联盟式销售通常是最有挑战性的。与由公司的研发部门、财务部门和物流部门人员组成的团队一起合作，对销售人员来说是常有的事。销售人员必须和每个团队成员建立良好的合作关系。而与其他公司建立联盟，就意味着要和这个购买组织的多个代表建立关系。

在第5章讨论信任因素时，还将回顾这三种类型的销售场景。要记住：客户绝不会从他们不喜欢的人那里购买东西。销售人员如果不能被认为是有帮助的和可信任的，将难以在任何销售情境中成功。

增进关系战略的思路

工业时代的传奇创造了“天生”销售人员的神话——一种充满活力的、外向的、高度自信的人。而信息时代的经历告诉我们，销售成功与否还取决于其他许多因素，其中的关键是积极的自我概念以及有效率、有成效的人际交往能力。利用行为科学，可以制定不同销售情境下的关系战略。

自我形象：关系战略的重要方面

自我概念（self-concept）是人对自身存在的事实、看法、信念和感知的集合，呈现在生活中的每时每刻。[15]你现在所持有的自我概念，反映了你从他人的反馈和自己以前生活事件中所获取的信息，包括整个童年期、青春期和成人期。你能够下意识地理解那些经过整理而自我相信的事。但许多塑造你自我概念的意见和事件在无意识状态下被加工，无论你理解与否，都在不断地影响你的判断、情感和行为。[16]

《重塑自我》（*Self Matters*）的作者菲利普·麦格劳（Phillip McGraw）说，我们常常因信念的局限性而妨碍了自己的成功。有些我们思虑的特别事件，常导致无法达到成功的结论。这些信念限制了我们的思想与行动。[17]麦格劳提出了一句格言来理解自我概念的重要性：伴随所感知人生经历的回忆与内心辩白，从过去走到现在，继续到将来。[18]麦格劳将过去的经验与事件描述为一些“关键时刻”，这样的“关键时刻”能够终生影响你的思想。

如何建立一个积极的自我概念呢？如何除去自暴自弃的思维方式呢？首先，将你现在的自我概念公开化，理解你是谁、你能做什么和你将往何处去。提升自我概念不会一蹴而就，但确实可以发生。总结一些实用方法如下：

1. **着眼未来，不要过度在意过去的错误或失败。**我们应该从过去的错误中吸取教训，但不能因此而止步不前。

2. **培养有关领域的专长。**通过培养“专家能力”，你不仅提升了自我概念，也增加了你对雇主和客户贡献的价值。

3. **学习培养积极的心态。**阅读和收听那些介绍积极心态培养方法的书籍与录音制品，发展一种更积极的人生观。

本章稍后部分，将学习如何制定和启动自我提升计划。如果想提升你的自我形象，可考虑采用此计划。



全球商务视野

耐心与敏感有助于成交

想走向全球吗？如果是，就需要具备足够的敏感和耐心，同时，要着重准备增值型销售！美国人过于信奉“时间就是金钱”，在许多关键领域都要走捷径。例如，他们在学习所处国家的文化方面花的时间不够，并且，在与客户建立关系方面花的时间也不够。亚瑟夫·柯登（Assaf Kedem）是一家总部在美国的国际公司的代表，他回忆起在德国与两个潜在客户共进午餐的情形：两个德国经理用了三个小时的时间，谈论有关美国、美国食物和美国人的兴趣这类话题，却从未提到商务问题。柯登将那次超长时间的午餐视为建立持久关系的重要第一步。[b]

双赢哲学

第1章已经指出，市场营销观念是一种哲学：所有员工都坚信客户满意至上。直接与客户打交道的销售人员，处于观察客户满意度的最佳位置。

发展关系战略的第一步是采用双赢哲学。《新概念销售》（*The New Conceptual Selling*）的作者史蒂芬·黑曼（Stephen Heiman）和黛安·桑切兹（Diane Sanchez）描述“双赢”方式说：

> 双赢销售中，买卖双方都认为他们各自的最佳利益得到满足，也就是说，双方都赢了。基于无数的销售体验，我们公司的信念为：唯有那些遵循双赢哲

学的销售人员，才能有望保持长久的成功。[19]

双赢战略的逻辑基础是如此牢固，以至于很难想到还可以采用其他什么做法。建立双赢哲学，可以从比较“输赢”战略和“双赢”战略的双方行为开始（见图3—3）。

“输赢”者	“双赢”者
· 视所有解决方案都有问题	· 帮助他人解决问题
· 指责别人	· 找出造成问题的原因
· 听天由命	· 让他人和自己活得更有乐趣
· 活在过去当中	· 从过去中学习，活在当下，设定未来
· 作无法遵守的承诺	· 遵守对自己和他人的承诺

图3—3

说明：建立双赢哲学的起点在于在比较“输赢”战略和“双赢”战略的销售人员行为［根据丹尼斯·韦特利（Denis Waitley）的《双赢》（*The Double Win*）中的失败者、成功者和双赢者的案例整理］。

换位思考与自我动机

换位思考能力越来越重要，这种能力是想象自己处于他人位置、理解他人感受。如果缺少这种宝贵能力，销售人员就不能从客户那里获取重要反馈，就不会取得好的销售业绩。如果能理解客户感受，就可以相应改变节奏，按需要修改销售展示。[20]幸运的是，这种洞察客户的能力是可以学习的。

自我动机是另一种基本品质，它对人员销售是非常重要的。**自我动机**（ego drive）是一种内在力量，驱动销售人员对销售的渴望与需要。达成交易是增强销售人员自我的强大手段。研究显示，顶级销售人员具有促成销售的强烈动力，而换位思考让他们知晓促成销售的途径。因此，换位思考和自我驱动是相辅相成的。[21]

人品和诚信

《极速公司》（*Fast Company*）杂志的专栏作家肖沙娜·朱伯夫（Shoshana Zuboff）发现，人们普遍存在是非不分的现象。她指出有些行业存在着这样的信条：“这没错，因为所有人都这样做。”[22]甚至一些著名公司如默克（Merck）、世界通信（WorldCom）、普特曼投资（Putman Investments）、泰科（Tyco）、爱德华·D·琼斯证券公司（Edward D. Jones & Company），其员工也出现了道德缺失问题。[23]大多数白领罪犯都是那些缺乏人格与诚信的人。

人品（character）由人格准则构成，包括正直、诚信和德性。在人员销售领域，这是极受尊重的品质。**诚信**（integrity）是人品的基本要素，当你达到知、言、行一致时，就体现了诚信。[24]在这充满不确定性并快速变化的世界里，诚信成为一种珍

贵的个性特征。人们相信诚信的销售人员能言出必行。人员销售中取得信任的途径之一是避免欺骗或误导客户。第5章将更多讨论销售人员的道德行为的问题。

关系增值的语言和非语言战略

销售人员和潜在客户的第一次接触是非常重要的。在开始的几分钟内，多数情况下甚至是几秒钟内，潜在客户和销售人员就形成了对彼此的印象，这种印象对此次销售拜访将有利或不利。畅销书《眨眼之间》（*Blink*）的作者马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）说，两人第一次见面时，都会对对方做出肤浅的、快速的判断。他认为，这个判断过程通常是潜意识的，在数秒（眨眼工夫）之内发生。[25]

每个销售人员都会给潜在客户留下一个印象，这会影响客户对此销售人员的感觉。你展示的形象是许多语言和非语言因素的总和，包括声音、穿着、姿势、举止，以及沟通方式。本章将讨论一些语言和非语言因素，沟通方式将在第4章探讨。

非语言信息

当我们试图与他人交流时，会使用语言的以及非语言的方式。**非语言信息**（nonverbal messages）是指“没有声音的信息”或者说“沉默的信息”，是通过面部表情、语调、手势、外表、坐姿等非语音方式，而非口头或书面方式，来表达的信息。[26]

有研究显示，两人沟通时，非语言信息比语言信息的影响更大。在沟通过程中，语言的作用甚小。每个口头信息的声音元素不是出自说了什么，而是如何说。声音沟通有许多方式：语调、音量和语速。希望传达热情的销售人员，需要使用充满力量的声音。

解读非语言信息时，重要的是要记住：单个信号不会有太多含义。假如第一次见面的人握手力度小，不要仅凭这个信号就形成第一印象。坐姿、眼神接触、手势、衣着和面部表情等因素，都必须综合起来考虑。[27]

非语言信息可以加强或者抵消所说的话。当你的语言信息和身体语言一致时，就给对方留下了可信的印象，即你所说的反映的是你自己所确信的。当两者不一致时，你就容易不被信任。[28]

进门与姿态。如前所述，第一印象是非常重要的。从销售人员步入客户的办公室的那一刻起，客户就开始做出判断。《职业形象与职业风采》（*The Professional Image and Professional Presence*）的作者苏珊·比克斯勒（Susan Bixler）有如下评论：

> 在每个工作日中，我们都要进门，进办公室、会议室或会议大厅。每当我们进门时，就会有人观察我们、捉摸我们、度量我们、评价我们的外表甚至智商，常常就在几秒钟之内。[29]

比克斯勒说，成功登场的关键就是坚定地相信并表现出你有理由站在那里，以及有重要东西要提供给客户。展现自信可以通过有力的步伐、良好的姿势和友好的

笑容。自信的举止向客户传达了这样的信息：这次见面对你有益。

记住他人姓名

在人员销售领域中，记住他人的姓名非常重要。为了提高记忆他人姓名的能力，你可以应用以下一种或几种方法：

1. 核实拼写。比如，在听到别人的姓名后，问："Reece 的拼写中有 c 还是 s?" 重复可以帮助你记住姓名。

2. 问他希望怎么被称呼。如："我应该叫你汤姆斯还是汤姆?" 这意味着增加一次重复别人姓名的机会。

3. 把姓名和一些易于记忆的东西相联系。如果某个人的后面的姓是 Park 的话，在脑海中把这个姓名同 "Yosemite" 联系起来。某些外貌方面（如发型、眼镜等）也可以帮助建立联系。

4. 立即使用姓名。立即把姓名用到对话中去，如："玛丽，我可以问你一些问题吗?"

5. 频繁地使用姓名。在见面的过程中或结尾时，把姓名用到对话中去，如："艾瑞克，谢谢你来见我。"

握手。不适当的握手就像头皮屑：虽没人提及，但人人都注意到了。今天，握手是表达尊重的重要标志。在大多数商业场合，这是最适当的问候方式。[30]

在销售行业，握手在销售拜访中通常是第一次也是唯一的身体接触。握手可以传递热情、对潜在客户的真诚关心以及充满力量的形象。握手也可以向客户传递疏远、冷漠与示弱。握手传递的信息由以下五个因素决定：

1. **握手时的眼神接触**。眼睛传递的信息比身体任何其他部分都要多，因此，握手过程中，一定要保持眼神接触并露出笑容。

2. **力度**。一般而言，有力度的握手表达了关心的态度，而软弱的握手（像死鱼似的）则表示冷漠。

3. **紧握的程度**。饱满、紧紧的握手能够传达友好。

4. **握手时间**。没有具体规则说明理想的时间是多久。然而，延长握手时间，可以表达更浓厚的兴趣和关心。不要过多地上下摇晃。

5. **手心干燥程度**。潮湿的手心握起来不仅不舒服，而且会表示你非常紧张。有某些生理问题的人手心易出汗，就需要常备一个手帕以擦除过多汗水。[31]

自报家门的最佳时机是伸出手的时候。自我介绍时，要清楚地说出自己的姓名，然后认真地听清客户的姓名。为了确保记住客户的姓名，请重复一次。有时，还需要核对一下拼写是否正确。

面部表情。如果你想确定对方的内心感觉，就要仔细观察对方的面部表情。脸是一个神奇的沟通工具，能够瞬间精确地传达情绪，同样，也能有效地掩饰心情。通常可以判断出客户的脸是否在表达吃惊、愉悦或怀疑（见图 3—4）。大多数面部表情是通用的，因而全世界的人都可以用类似的方式解读面部表情。笑容是全世界最受认可的面部表情，具有巨大魅力。人们倾向于信赖一张笑脸。[32]请培养出这个习惯：对潜在客户都呈现一个真诚的笑容。

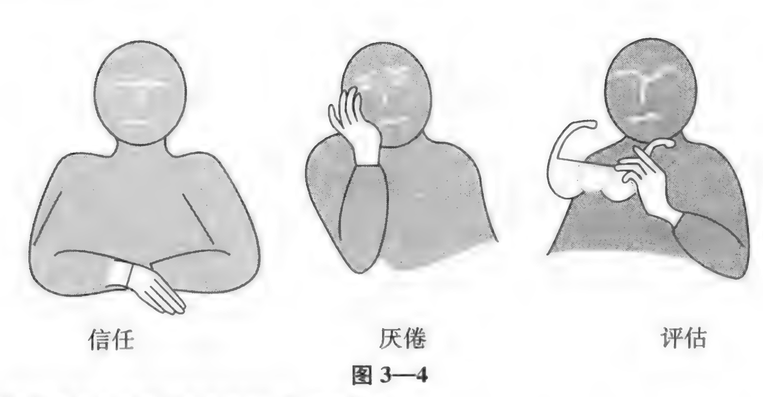


图3—4

说明：微面部姿势不断地向他人传送信息。

眼神接触。当客户说话时，眼神接触是表达“我在听”的最佳方式。如果你正望着房间外或者盯着文件，客户就会怀疑你是否在听。然而，持久的目光接触会传递错误信息，过长的直接注视具有威胁性。为避免如此，应该稍稍瞥一眼你的笔记。客户说话时，你要适当地点头，表示你对此同意或者感兴趣。[33]

外表对关系的影响

人们通过外表传达的即时印象，形成对他人的看法。我们的衣着、头发长短和发型、所用香水以及所佩首饰，都是我们的自我展示，这些对于销售活动中的人非常重要。

对于衣着得体，各人有各自的看法，或叫**潜意识预期**（unconscious expectation）。穿着传递了强力信息，销售人员的穿着会影响客户是否接受他们，因此，销售人员应该努力预测客户对自己穿着的期望。穿着会影响我们给人的可靠性感觉和受欢迎度。

形象咨询师多半同意世上没有唯一的“成功着装”。合适的着装随城市、地区或公司的不同而不同。然而，销售工作中选择合适着装有一些基本准则，存在着四个关键词：简洁、得体、品质和整体形象。[34]

简洁。衣服的色彩和设计能向客户传达信息。过于艳丽的颜色让人感觉漫不经心或轻浮。在商务场合要想得到认真对待，通常应避免浮华色彩。

得体。为销售工作挑选合适的服装很有挑战性。需要仔细考虑我们的客户，确定他们乐于接受怎样的服饰。许多销售人员受其所卖商品或其雇主所要求的理想形象的影响。在非正式商务场合，确定得体服饰首先需要理解“低调着装”。**商务便装**（business casual）是那种穿着舒适并让人感觉整洁与专业的服装。要特别留心客户的衣着。[35]如果客户穿一件漂亮的运动上衣、有领长袖衬衫和便裤，那你就不要穿卡其布裤子和保罗衫了。近些年，便装在许多公司风行，工作服倒变得太正式了。[36]

品质。服装品质同样影响我们留给客户的形象。销售人员的服装应该视为一项投资，每一项都需要精心挑选，以便看着顺眼、穿着合身。苏珊·比克斯勒说：如果你想要获得尊重，你的穿着就必须与你的行业标准相当，甚至更好。[37]

整体形象。视觉形象必须具有整体性与一致性。形象构成有许多因素，忽视重要细节会对塑造良好形象有负面影响。首饰过多、衬衣不合身或没擦皮鞋都会毁掉

你的职业形象。初次见面，人们通常都会格外谨慎、高度警觉，可以把握住每个细节。[38]

记住，销售人员经常会在不同场所与客户见面。首次见面可能是在客户的办公室，但是第二次就可能是在高尔夫球场。第三次则可能在高档餐馆了。每一个场所的着装都是十分重要的。

音质对关系的影响

如前所述，每个口头信息都带有语音元素。说话者的音调、声音清晰度和语言表达方式，都极大地影响我们所听到的信息。打电话时，由于对方看不到你的面部表情、手势和其他身体动作，音质就显得更为重要。你不能改变你的声音，但是你可以让你的声音更迷人。具体怎么做呢？

可以参考如下一些建议：

1. **不要太快或太慢**。语速太快常导致客户产生防御心理、产生心理障碍，因为“滔滔不绝”与高压销售手段是联系在一起的。许多销售人员需要降低语速来改进其语言展示。稍慢的陈述可以让客户跟上思维，同时，也让销售人员有时间提前思考——察言观色。另一个好窍门是变换语速，在不同思维之间留下空间。一股脑儿地堆砌太多想法，会让听者感到迷惑。[39]
2. **避免语言沉闷、单调**。最糟糕的语言就是不生动和无感情。激情是有效销售展示的重要元素，也具有感染性。你对产品的激情会传染给客户。
3. **避免不良说话习惯**。23岁的克里斯蒂·皮纳德（Kristy Pinand）有张娃娃脸，常常用小孩子语气说话。比如，她形容最近一次推销为“酷毙了”。她的上司认为她看起来很小，说话也孩子气，这种形象可能会潜在地影响她获得客户信任的能力。上司要求皮纳德更谨慎地选择用语。皮纳德听从了这一建设性意见，现在每次拜访客户之前，她都会预演。[40]

有些说话习惯让我们显得缺乏教养和不善言辞。麦克·怀特（Mike White）在22岁时，感到他的田纳西州东部口音和浓厚的边远地区语音习惯会给工作带来问题，他认识到他的慢吞吞的南方音调会令一些在意自我形象的同事“倒胃口”。一天，销售经理问他是否带了壁球网拍，他回答时用了方言“Yeah，I brung it”。幸好，他的上司委婉地纠正了他的语法错误，帮助他更清晰地进行交流。现在，麦克·怀特已经是一家成功企业的CEO，常常在商务会议上演说。[41]

礼仪对关系的影响

礼仪，有时称为举止或礼节，其研究揭示了许多增强关系战略的方法。销售人员掌握好礼仪规则，在日常工作中会更得心应手、更自信。礼仪可视为建立积极关系和赢得尊重的全球通行证。

每个人都可以通过练习来培养好礼仪，而不显得举止生硬，以此赢得他人的尊重和欣赏。本章不全面探讨这个话题，只介绍一些对销售人员特别重要的礼仪规则：

1. **避免对新客户直呼其名**。商业场合中，过快地表现亲热会让人反感。
2. **避免冒犯性的评论或故事**。绝不要假设客户的价值观与你一样。粗鲁

的语言、下流的故事或政治问题的个人见解，都可能毁坏你的形象。

3. **认识到守时的重要性**。安·玛丽·塞贝思（Ann Marie Sabath）是一家专业提供商务礼仪培训公司的老板，她说："……我们告诉人们，如果你提前到，你就是守时；如果你准时到，事实上，你就迟到了。"大多数客户会认为约会迟到是一种不礼貌的行为。[42]

4. **请客吃饭时，餐前不要谈论生意，除非客户自己提起**。而且，避免点那些吃起来不方便的菜，如排骨、鸡鸭或龙虾等。

5. **使用语音信箱时，留言一定要清楚简明**。不要说得太快，介绍自己姓名和号码时别含糊不清。

6. **避免不礼貌地使用手机**。无论何时和客户在一起，都要关掉手机。就餐时，绝不要将手机置于桌上。

常言说，好的举止取悦于人。的确如此，好的礼仪要求我们优先照顾他人的舒适。避免可能冒犯客户的行为是培养与客户的友好关系的最佳方式之一。

社交网络与现代销售

利用社交网络增强你的关系战略

很有可能，你的销售联络人和其他与客户相关的人在使用社交网络。这意味着他们的消息可能时常在Facebook，LinkedIn等类似网站上出现。这些消息出现时，大多数你可以接到e-mail通知。大多数社交网站上的信息是非常琐碎的，所以没有必要去浏览所有的信息。足够仔细地监控这些消息，以检查出重要的关系信息，是非常明智的。

你可能会希望把其中一些信息记录到销售数据库中。一个销售联络人可能会提及最近的活动，如最近参加的项目、业余爱好、有意思的经历。有人可能会提及母校或有名的朋友。在以后再与此人交谈时，就可以利用这些信息来增值。这种信息让你有机会去提起共同的兴趣和朋友。也要注意到一些要避免的话题，如评论最近的一场比赛，而在其中销售联络人的学校输了。

你自己在社交网站上的消息也可以给你与销售联络人的关系增值。通常，你可以在网上直接评论销售联络人的消息，而不必等到下次会面。你可以评论说你同意联系人或者添加有用的和正面的信息，以示支持。

加强关系的谈话策略

正式商务会谈之前的"预热"型交谈，往往是建立长期关系的开端。几分钟之内，初次见面的两人之间的紧张气氛就有可能缓解。销售人员对客户进行非正式拜访，就有机会用到建立稳固关系的三条准则，这是戴尔·卡内基（Dale Carnegie）的《人性的弱点》（*How to Win Friends and Influence People*）所述：

- **真诚地对他人感兴趣**。雅虎（Yahoo）首席执行官提姆·桑德斯（Tim

Sanders）说："在新经济中，我们个人如何被感知是日益重要了。"[43]当你真诚地对客户感兴趣时，你就可能在客户心中留下长久的印象。

- **当个好听众；鼓励他人谈论自己。**知名作家与顾问史蒂芬·柯维建议要倾情聆听，这要求用耳、用眼、用心来听。[44]在我们生活的文化氛围中，倾情聆听非常稀缺：人们都急于填补谈话中的每个空隙，打断别人就变得再常见不过了。
- **谈论他人感兴趣的话题。**[45]与客户谈话时，要毫不犹豫地从寒暄开始，可以涉及时事、商业或者体育。一定要确保话题是客户感兴趣的。

谈话的长度取决于你感觉潜在客户对招呼的反应、潜在客户是否忙碌，以及双方是否对话题感兴趣等。深入交谈时，要注意以下三个方面：

即兴寻找话题

敏锐的销售人员会关注身边发生的事情，可以是天气变化之类的大众化问题，也可以具体到如潜在客户办公室里的独特艺术品。这些观察通常都提供了寒暄的基础，可以用来打破僵局并加速关系的升温。

赞美

真诚地赞美潜在客户，就是在说"你与众不同"。大多数人对赞美的反应都是积极的，因为人们有自尊的需要。但是，不能以明显的虚伪夸张来表达赞美。《成功原则》（*The Success Principles*）的作者杰克·坎菲尔德（Jack Canfield）提醒我们说，我们对客户说的每一件事都会有影响："要知道，你的话将不断地产生影响——不是积极的就是消极的。"[46]

寻找共同的熟人或兴趣

寻找共同的朋友或兴趣，是与潜在客户建立友好关系的常用方法。如果认识与潜在客户同姓的人，那么就有必要问问他们是否有亲戚关系。在潜在客户的办公室或家中看到的任何东西，都有可能是你和潜在客户共有的兴趣所在。拥有相同的兴趣或爱好的俩人，通常会产生友好的关系。弗朗西斯·卡莱尔（Frances Carlisle）是纽约的一位地产策划师，她说她对动物的喜爱帮她获得了许多客户，其中有些客户希望在他们的地产规划中加入宠物的照顾问题。有时，与众不同的爱好（如特技跳伞、登山或赛车）是一种能让你脱颖而出、与客户培养关系的最佳方式。[47]

销售实战

使用CARE模型来增加价值

安德鲁·加仑（Andrew Gallan）是雅培公司（Abbott Laboratories）的区域销售经理，他管理着一支销售代表团队，专门拜访繁忙的外科医生。他从多年的经验中发现，

对客户来说最重要的是关心他们以及他们的需求。他应用首字母缩略词CARE模式来提醒销售代表们如何建立长期的关系。

定制化（customize）——每个客户都是唯一的，销售工作需要针对客户量身定做。

赞扬（appreciate）——表达真诚的赞扬是与客户建立长期关系的一种重要策略。

响应（respond）——销售展示的产品特征应该符合患者的利益以及医生的工作需要。

执行（execute）——落实对客户提出的增值服务的承诺。

那些采用CARE模式的销售人员更可能成为值得信赖的、受尊敬的和极有价值的客户伙伴。[c]

自我提升战略

奥森·威尔斯（Orson Welles）是美国最受尊敬的演员之一，他曾说过："每个演员都忙于变得更好或更糟。"同样，很大程度上，销售人员也在"忙于变得更好或更糟"。想要提升自己，销售人员必须开发出一个不断发展的自我提升规划（参见第16章）。所有提升都是自觉自发的，牢记这点非常重要。我们每个人都掌握着自己个人成长和发展的开关。

本章开头介绍了情商的概念。我们提到，可以通过自我提升活动来提高情商。你想要建立一个更积极的自我形象吗？想提高自己发展双赢关系的能力吗？想培养有效的非语言沟通技能吗？想改善你的讲话声音吗？只要你愿意遵循以下步骤，就可以实现这些关系创建策略。

步骤一：设定目标。目标设定阶段开始后，要清晰地书面描述出你想要达到的目标。如果你的目标过于宏观或太模糊，就难以观察到目标的进程。接下来，你必须确定需要采取的措施。坚持是达到目标的关键。

步骤二：利用形象化。**形象化**（visualize）就是要形成关于某事物的心理形象。形象化（有时称为引导性想象）具有创造的力量。如果你想要成功完成某事，就想象自己成功完成了。例如，想象成功销售展示的图像，或想象自己是组织中的顶级销售人员之一。形成了所要达到的目标的清晰形象后，就要确定达到目标需要的步骤，然后在脑中排练这些步骤。形象化的过程需要不停的重复、再重复。[48]

步骤三：采用积极的自我对话。内心强烈自省的人常常能接收负面信息，这会侵蚀他们的自尊。积极的自我对话有助于反驳和拒绝这些负面信息。**自我对话**（self-talk）是在你心中默默进行的，是你每天与自己进行的一系列交谈。像他人的评论一样，自我交谈也能显著地影响你的行为和自尊。[49]

步骤四：奖励自己的进步。每当看到自己向目标迈进了一步或达到一个目标时，就要奖励自己。这种强化对你试着改变行为特别重要。对自己的成就感到自豪一点儿都没错。

自我提升会获得新的能力或力量，给了我们充分运用我们所拥有的才能的动力，因而成功的潜力更大了。

关键概念复习

发展关系战略的重要性

销售人员建立、培养和维持关系的方式是销售成功的关键。销售中的关键关系包括管理人员、公司支持人员、次级决策者和客户。

重新审视并详细讨论伙伴概念。伙伴强调在销售的每个方面都建立一种紧密的关系，并在销售完成后努力与客户维持高质量的关系。当销售人员运用增值关系战略时，伙伴关系就会得到加强。

加强关系战略的思路

理解人类行为心理，奠定了发展关系战略的基础。本章讨论了自我概念和销售成功之间的联系。自我恐惧会阻碍销售人员获取成功。关系战略建立在双赢哲学、换位思考和自我驱动，以及品格和诚信之上。

塑造销售形象的主要非语言因素

本章描述了许多影响我们传递给客户的形象的因素。他人对我们的印象很大程度上受非语言沟通的影响。我们可能选择了正确的词语来说服客户下订单，但是，由我们的服饰、握手、面部表情、音质以及礼仪传达出来的厌恶因素，会破坏客户对我们以及我们的产品或服务的看法。

有助于建立关系的谈话策略

本章回顾了一系列加强关系的谈话策略，包括即景评论、即时观察、赞美以及寻找共同的熟人，讨论了戴尔·卡内基关于建立稳固关系的指导方针。

基于个人发展战略的自我提升计划

本章讨论了采用自我提升战略的重要性。一个四步骤的自我提升计划是建立关系的关键。

关键术语

情商（emotional intelligence）
换位思考者（empathizer）
自我概念（self-concept）
自我动机（ego drive）
人品（character）
诚信（integrity）
非语言信息（nonverbal messages）
潜意识预期（unconscious expectations）
商务便装（business casual）
形象化（visualize）
自我对话（self-talk）

复习题

1. 列出作为发展关系战略基础的三个层面。
2. 在销售过程中，建立、培养和维持关系有多重要？列出销售人员必须与之有效合作的四大群体。
3. 为什么伙伴关系被描述为最高品质的销售关系？为什么今天建立伙伴关系越来越重要？
4. 为什么说“成功的关系依赖积极的自我形象”？
5. 描述销售中的双赢方法。
6. 如何塑造自我形象？为什么积极的自我形象在人员销售中特别重要？
7. 描述“情商”的含义。
8. 说出三种用来建立关系的谈话策略。
9. 描述非语言信息的含义。为什么销售人员应该关注这些信息？
10. 列出并描述“四步自我提升计划”的四个步骤。

角色扮演练习

这个角色扮演练习分成两个部分。一是销售拜访准备。拜访对象是一位你没见过面的潜在客户，主要目标是认识潜在客户并开始培养长期关系。预计此潜在客户将成为一位优质客户。回顾本章的内容：增进关系战略的思路、为关系增值的非语言战略、增强关系的谈话战略。写下会面最初5～10分钟要说、要做的计划提纲，作为你的"战略规划"。

二是销售拜访。与同学一起进行角色扮演练习，由同学扮演潜在客户。拜访中，尽量按计划行事。最后，将你的战略规划给你的潜在客户看，请他评价你的表现。

案例研究

商用房地产服务业竞争非常激烈。CBRE房地产经纪公司能提供广泛的服务，如工业和后勤服务、房地产咨询、房地产投资以及全球合作服务等。客户寻找办公场所时，对房地产经纪人的期望很高。毕竟，这是长期租赁合同，利害关系也很大。CBRE的销售人员理解商用房地产市场的深度与趋势。他们知道客户愿与之合作的是真心关注他们最大利益的人。

新加入CBRE的销售人员，通常要在一位高级经纪师手下工作。导师会帮助新员工塑造专门针对公司客户类型的职业形象，销售人员所表现的形象与公司业绩之间有直接关系。CBRE也采用团队销售方式，以确保客户能掌握在预计的关系之中。CBRE休斯敦公司的资深经纪师苏珊娜·罗萨斯认为，在导师指导下工作，学习如何处理与客户的关系是非常宝贵的。这种导师制是CBRE文化与成功的一部分。在与新员工和团队成员一起工作时，苏珊娜会强调以下几点：

- 客户会注意到很微小的细节，如握手的力度或合适的介绍。
- CBRE销售人员必须能与各种不同性格类型的人建立友好关系。有些客户沉静、含蓄，发表意见时有些拘谨。有些则较冲动，有话直说。公司要求销售人员变通其沟通风格，以取悦客户。苏珊娜认为，销售人员评估自己的沟通风格对潜在客户的影响，总是很重要的。积极的态度在关系构建中是另一个非常重要的方面。
- 苏珊娜强调，销售人员应该找出客户所看重的是什么。大多数时候，销售人员必须提出创新性的解决方案，以满足似乎相互矛盾的客户需求，如要求能随客户产业周期性起伏而调整的空间与有效性。商业房地产销售最重要的方面是什么？大部分客户在完全信任销售人员之前，是不会公开和共享其重要信息的。

问题

1. CBRE销售人员是否支持发展关系战略的基本三步骤？参见图3—1的战略式/顾问式销售模型，加以说明。
2. 房地产销售人员为什么要花时间发展关系战略？这可能带来哪些长期利益？
3. 与客户除了握手之外的身体接触，是否合适？请说明。
4. 在接待回头客与新客户时，你的行为会有何不同？
5. 与外国潜在客户会面时，需要预先注意什么？

第4章 沟通风格：现代适应性销售的关键

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 沟通风格对销售关系的影响
2. 沟通风格模型的两个主要维度
3. 沟通风格模型的四种沟通风格
4. 如何识别自己以及客户所偏好的沟通风格
5. 以风格调节达到人际关系多面性，从而建立紧密的销售关系

沟通风格，有时候也称为行为风格，是最流行的销售和管理培训项目之一。

每年，像《商业周刊》(*Business Week*)、《财富》(*Fortune*)、*Fast Company* 之类的出版物都会专栏推出著名商业领袖。这些文章常常聚焦于这些美国企业领导者普遍拥有的沟通风格。谁能忘记"电锯"艾尔·邓拉普 (Al "Chainsaw" Dunlap)，那个被描述为好斗的、直率的、偏执的、急躁的人？他靠大幅度裁员赢得了这个绰号，当时他是 Scott Paper 公司和 Sunbeam 公司的 CEO，负责公司重组。黛博拉·霍普金斯 (Deborah Hopkins) 的商务风格为她赢得了"飓风黛比"(Hurricane Debby) 的绰号，她掌管了优利系统 (Unisys)、通用欧洲 (GM Europe)、波音 (Boeing) 和朗讯科技 (Lucent Technologies)，她为人苛刻、野心勃勃又时而情绪化的风格造成了个性冲突。相反，比尔·盖茨 (Bill Gates) 则被描述为安静的、沉思的人，似乎常常全神贯注于其他的事。还有杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos)，亚马逊网站 (Amazon. com) 的创始人和 CEO，常常被描述为快乐的、性格外向的人，他似乎很享受与他人在一起，常表现出天真愉快、无拘无束的特性。[1]

我们对一个人的外在印象是通过对其行为的观察形成的。那些表征个人特征的思想、情感和行动，通常被视为人的个性 (personality)。[2]

沟通风格是我们个性的一个重要方面。

沟通风格：适应性销售介绍

几乎每个人都有过与人初次见面即很投缘的愉快经历。一方面，有些人身上似乎有一种让你立即喜欢他们的气质，这种相互理解的基础难以解释。另一方面，我们每个人也会想起立马将自己“拒之门外”的人。初次接触，为什么会发生这种事呢？

别人对我们的印象是基于对我们言行的观察。外人无法获知我们内心深处的想法和感受，因而，会根据自己的所见所闻来感知。[3] 这种由他人观察到的行为模式称为**沟通风格**（communication style）。行为模式也常另用行为风格和社会风格来描述。

适应性销售（adaptive selling）在第1章中引入，定义为调整销售行为以改善与客户的沟通。这与销售人员针对客户需求适应性地收集信息的能力相关。适应性销售不断地要求进行复杂行为调整。[4] 为了适应特定客户的需求和喜好而调整沟通风格，是适应性销售的重要元素。

沟通风格偏见

社会生活中普遍存在各种形式的偏见。实际上，美国各地方、各州和联邦政府都出台了一些法律，以抑制各种公然的种族、年龄和性别的偏见。来自不同地区的人聚集到一起时，也能看到一定程度的地区偏见。

一种最常见的偏见称为**沟通风格偏见**（communication-style bias），在社会生活中还未能被普遍地理解。这是指一种心理状态，几乎我们每个人都会时不时地体会到，但通常难以解释。当我们与一个沟通风格不同的人沟通时，就可能会出现沟通风格偏见。比如，一位采购人员说：“我也不明白为什么，但就是不喜欢那个销售代表。”这位采购人员显然体会到了沟通风格偏见，只是很难描述其感受。

每天呈现出来的“你”，他人看到的你的外在行为模式，就是你的沟通风格。如果你的风格和对方不同，那么你们要发展出默契关系，就会相对地困难。所有人都会有这样的经历：有些话或行为被朋友或同事完全接受，却会让另外的人很吃惊。然而，除了承认的确发生过这种事情外，要想从这些经历中获得有意义的结论，以帮助我们以后更有效地与人打交道，大多数人都无法做到。[5]

近些年来，成千上万的专业销售人员通过学习沟通风格，学会了更有效地管理销售关系。有些很好的参考书籍，如汤姆·里奇（Tom Ritchey）的《我卡，你完蛋！》（*I'm Stuck, You're Stuck*）、罗伯特·博尔顿（Robert Bolton）与桃乐西·葛洛甫·博尔顿（Dorothy Grover Bolton）合著的《人们的工作作风》（*People Styles at Work*）、罗杰·温斯洛格（Roger Wenschlag）的《多面性销售人员》（*The Versatile Salesperson*）等。很多培训机构开设了研讨班，提供沟通风格理论与实践的实用性学习。威尔逊教育公司有一个名为“The Versatile Salesperson”的培训项目，帮助销售人员培养人际技巧，使之能同与自己沟通风格不同的客户进行有效合作。全球有超过700万人完成了威尔逊的沟通风格培训项目。[6]

沟通风格的原理

行为或沟通风格偏见的理论建立在一些基本原理之上。在研究具体沟通风格之前，有必要先了解以下这些原理：

1. **个体差异的存在及其重要性**。显然，我们每个人的身体特征各不相同，如身高、鞋码、脸形和体形，而最有意思的差异是我们每个人的独特行为模式。构成我们沟通风格的一些元素有声音模式、眼神移动、面部表情和身体姿势等。其他特征在本章后面还会讨论。瑞士心理分析家卡尔·荣格（Carl Jung）与其他人所做的研究，有助于我们很好地理解个人差异的重要性。

2. **沟通风格是一种思维和行为的方式**。这并非一种能力，而是一个人使用其能力的偏好方式。认识这个区别非常重要。能力是指此人能把事情做到什么程度，风格则表示此人喜欢以什么方式去做事。[7]

3. **个体风格差异趋于稳定**。人们的沟通风格是基于遗传因素和环境因素的组合。某种程度上，我们的风格源于出生的那一时刻。在人生的最初三到五年里，我们开始增加个性。到进入学校时，老师就可以识别出我们各自偏好的沟通风格了。尽管个人沟通风格在一生中趋向于保持相对稳定，但适应不同沟通风格对象或者说“灵活应变”的能力，是可以增强和提高的。

4. **有限的沟通风格类型**。大多数人的表现都属于几种相似行为中的某一种，由此我们可以识别出有限的行为类别。组合一系列描述指标，就可以建立一个“标签”，来描述一个人最偏好的沟通风格。

5. **要创造最富有成效的关系，有必要与你的合作者保持一致的沟通风格**。[8]如果你不能培养出识别并能适当响应他人沟通风格的能力，则人与人之间的差异会成为冲突的源头。

在与人交往中，识别对方的沟通风格，并知道如何以及何时调整自己的偏好风格，去适应对方，这种能力为你提供了一种非常重要的优势。人与人之间的差异可能成为冲突的源头。“用对方的语言方式来说话”，这种能力是一种重要的关系管理技能。[9]

提高关系销售技能

学习沟通风格，对正考虑从事销售职业的人都将是受益匪浅。这些概念提供了根据沟通风格划分人群的实用性方法，这使销售人员在市场上具有显著优势。销售人员理解了沟通风格分类方法，并学会如何适应不同风格，就可能避免一些危害客户关系的常见错误。理解了这些方法，将极大地减少销售拜访中紧张气氛的可能性。

本章的首要目标是帮助你更好地理解自己最偏好的沟通风格。其次，是帮助你更好地理解与欣赏不同于自己风格类型的沟通风格。第三个目标，是通过学习调整自己，以适应客户的沟通风格，来帮助你更有效地管理销售关系。这种实践称为“风格调节”。



销售与你息息相关

人员销售增加上座率

马克·库班（Mark Cuban）是NBA达拉斯小牛队（Dallas Mavericks）的老板，被誉为“职业篮球联盟所见过的最热衷于日常活动的老板”。在他买下这支球队时，球队已经十年没有进入季后赛了。因此，他的任务不仅仅是提高球队在球场上的表现，也包括提高售票和赞助收入。一周之内，他向原先的5人销售团队增加了30名新销售人员。他说：“我认为任何商务的关键都是保持与客户的联系，并向他们证明你能比别人提供更多的价值。通过销售并直接与客户沟通，我们将状况掌握在自己的手中。”一年内，上座率增加了60%，赛季门票销售增加了25%，赞助收入增加了30%，小牛队打入了季后赛。[a] 在最近的“与巨星共舞”电视节目中，马克·库班展示了他富有情感的交流风格。

沟通风格模型

本节介绍四种基本的沟通风格，你最偏好的风格将成为其中之一。定义这些风格的沟通风格模型，基于重要的人类行为二维坐标：支配性坐标和社交性坐标。我们先来看看支配性坐标。

支配性坐标

支配性（dominance）可定义为控制或征服他人的倾向。[10] 支配性强的人竞争意识强，往往爱发表意见、坚定、固执、独断、直言不讳。我们每个人都位于支配性连续坐标上的某点，如图4—1所示。

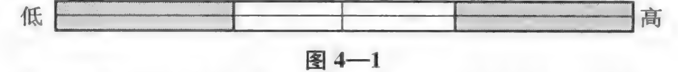


图4—1

说明：确定偏好沟通风格的第一步，是识别自己在支配性坐标上的位置。

如图4—1，支配性高的人一般是“掌控”类型的人，立场鲜明。而支配性低的人通常更内敛、谦逊与随和。支配性被认为是一种普遍的行为特征。大卫·W·约翰逊（David W. Johnson）开发了一个人际模式练习项目，有助于人们获得更有效的人际关系。他认为人们大致分成两类：

1. **低支配性**。这类人有合作倾向，让别人控制事情。他们一般不够果断自信。

2. **高支配性**。这类人有控制倾向，不断提出要求。他们与人相处时较锋芒毕露。[11]

确定偏好沟通风格的第一步，是识别你位于支配性连续坐标上的哪一点，是趋

于坐标的高端还是低端？要回答这个问题，就要完成表 4—1 的支配性指标，就每个指标对自己进行评价，并在自认为代表自己的坐标点上打钩。如果你的钩多数落在中点的右边，那么你的支配性就较高；如果你的钩多数落在中点的左边，则你的支配性就较低。是否存在一个支配性连续坐标上的最佳位置呢？不存在。这个连续坐标上的任意一点都是有可能成功的销售人员。

表 4—1　　**支配性指标**

观察自己为多少		
合作的		竞争的
服从的		独裁的
随和的		专横的
犹疑的		果断的
冷淡的		友好的
妥协的		坚持的
谨慎的		冒险的
耐心的		急躁的
内向的		外向的
沉默的		健谈的
腼腆的		大胆的
助人的		苛刻的
松弛的		紧张的
克制的		武断的

说明：在每个指标上对自己进行评价，并在自认为代表自己的坐标点上打钩。

社交性坐标

社交性（sociability）反映控制情感表达的程度。[12]在社交性维度上水平较高的人，往往能自如地表达自己的情感，而水平较低的人则倾向于克制自己的情感。我们每个人都会落在社交性坐标的某点上，如图 4—2 所示。

社交性也是一个普遍的行为特征。它可以定义为追求并享受与他人交往的倾向。因此，高社交性表示喜欢与他人互动，而低社交性的人喜欢的环境为有更多独处时间、不用与他人交谈。位于较低社交性坐标的人在社会关系中表现得更保守、更拘礼节。

确定最偏好沟通风格的第二步，是识别自己在社交性坐标中的位置。要回答这个问题，需要完成表 4—2 所示的社交性指标。就每个指标对自己进行评价，并在自认为代表自己的坐标点上打钩。如果你的标记大多落在中心点的右边，那么你的社交性就较高；如果你的标记大多落在中心点的左边，那么你的社交性就较低。同样，这里不存在一个最佳的位置，这个连续坐标上的任意一点都可能有成功的销售人员。

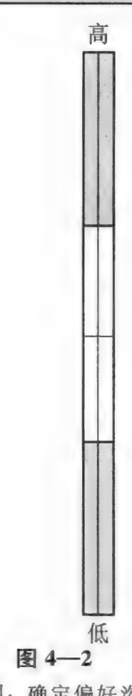


图 4—2

说明：确定偏好沟通风格的第二步：识别自己在社交性坐标上的位置。

表 4—2 社交性指标

观察自己为多少		
刻板的	__/__/__/__/__/__	随和的
克制的	__/__/__/__/__/__	宣泄的
严肃的	__/__/__/__/__/__	轻松的
条理的	__/__/__/__/__/__	松散的
精细的	__/__/__/__/__/__	率性的
警惕的	__/__/__/__/__/__	坦然的
沉闷的	__/__/__/__/__/__	诙谐的
冷漠的	__/__/__/__/__/__	友好的
拘谨的	__/__/__/__/__/__	随意的
内敛的	__/__/__/__/__/__	外露的
谨慎的	__/__/__/__/__/__	轻率的
顺从的	__/__/__/__/__/__	反叛的
低调的	__/__/__/__/__/__	张扬的
理智的	__/__/__/__/__/__	冲动的

说明：在每个指标上对自己进行评价，并在自认为代表自己的坐标点上打钩。

自我评价支配性和社交性时，记住，可能会有误导性。许多人看待自我的方式与别人看待他们的方式是不同的。你的朋友和同事能经常观察到你的行为，可能更适合识别你的沟通风格。

借助支配性和社交性的连续集，现在我们可以来讨论一种相对简单的沟通风格分类方案了，这在销售领域有较好的实用性。我们将描述四种基本风格：表现型、指令型、分析型、顺从型。

四种沟通风格

人类行为的两个维度——支配性和社交性组合起来，就可以得到沟通风格模型的部分轮廓（见图 4—3）。其中，水平坐标轴表示支配性，垂直坐标轴表示社交性。组合起人类行为的两个维度，就建立起沟通风格分类框架。

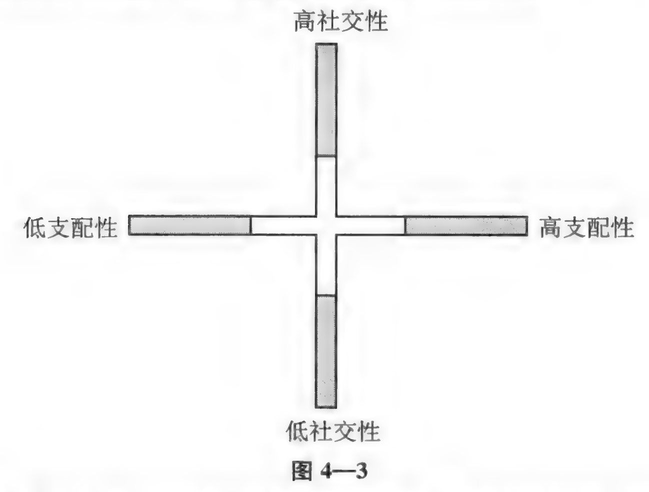


图 4—3

说明：组合人类行为的支配性维度与社交性维度，就建立起沟通风格分类框架。

表现型风格。由高社交性和高支配性组合而成的一种风格，位于图4—4的右上角象限内，称为**表现型风格**（emotive style）。表现型风格的人如艾尔·罗柯（Al Roker）和杰伊·莱诺（Jay Leno），通常在人群中出类拔萃。他们善于表达，愿意花时间去经营与享受大量的关系。[13]电视名人奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）和脱口秀主持人大卫·莱特曼（David Letterman）都是表现型风格的杰出代表，罗西·欧唐纳（Rosie O'Donnell）也属于这类人，他们都很坦率、富有激情、善于煽动。著名演员罗宾·威廉斯（Robin Williams），以及维珍航空公司（Virgin Atlantic Airways）创始人理查德·布兰森（Richard Branson），也都展示出表现型风格。表现型风格的人渴望尽快地建立社会关系，通常更偏爱非正式场合。

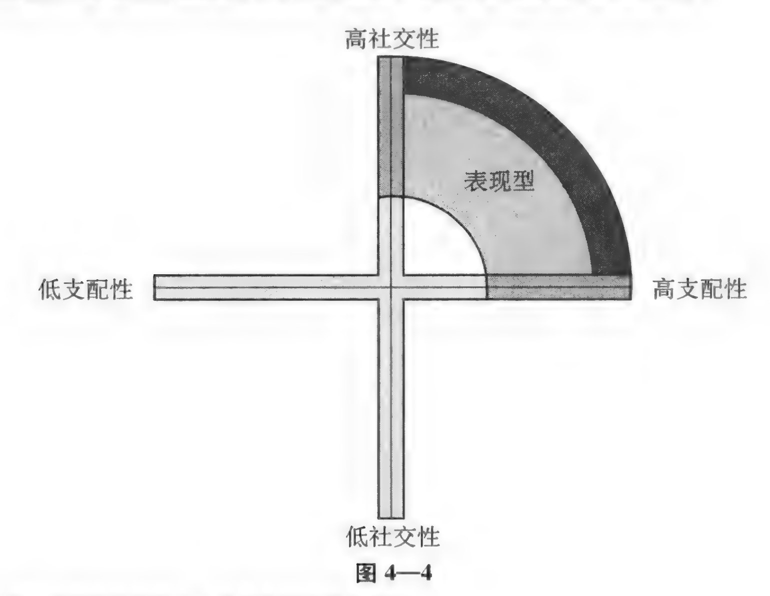


图4—4

说明：表现型风格组合了高支配性和高社交性。

识别表现型风格的一些语言和非语言线索如下：

1. **表现得非常活跃**。这类人给人的印象是非常忙碌。高支配性与高社交性相结合的人常常表现出本能的、不受约束的行为。在表达自己的感受时，这类人倾向于使用有力的手势和飞快的语速。

2. **多数情况下，主动进行社交**。表现型的人往往性格外向。两人初次见面时，表现型的人更可能主动发起交谈并维持下去，也更可能主动握手。表现型的人更坦率，也更开放。

3. **喜欢非正式化交往**。表现型的人总是尽可能快地直呼他人的名字，有时甚至太快了。其坐姿也传达出其偏好放松、非正式化社交场合的信息。

4. **情绪化表达意见**。表现型的人一般不会隐藏自己的感受。他们往往会戏剧性地、冲动地发表自己的观点。

表现型风格的核心词汇		
社交的（sociable）	感性的（emotional）	有风度的（personable）
主动的（spontaneous）	混乱的（unstructured）	有说服力的（persuasive）
风趣的（zestful）	激动的（excitable）	精力充沛的（dynamic）
煽动的（stimulating）		

指令型风格。右下角象限里表现了由高支配性和低社交性组合成的风格，此种风格称为**指令型风格**（directive style）（见图 4—5）。

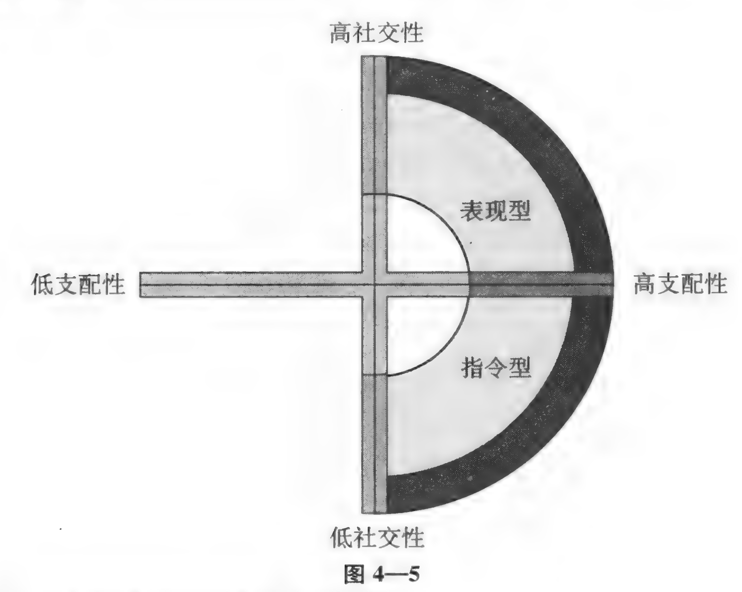


图 4—5

说明：指令型风格组合了高支配性和低社交性。

要理解指令型风格的特点，我们可以在脑海中想象好莱坞电影导演的形象。想象此人用强有力的声音发号施令，常常是统筹全局，所有在场的人都明白这人是领导。尽管这个好莱坞电影导演的常见老套形象有点儿夸张，但这个例子可以很好地帮助我们熟悉指令型风格。

电视名人玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）、参议员及共和党总统候选人约翰·麦凯恩（John McCain）、前副总统迪克·切尼（Dick Cheney）都表现出指令型风格。这类人通常被描述为直率、苛刻、果断、坚定等。

销售领域会遇到许多指令型沟通风格的客户。如何识别这类人呢？可以观察到什么样的语言和非语言线索呢？指令型风格的人通常表现出如下行为：

1. **表现得非常繁忙**。指令型风格的人一般不愿意浪费时间，往往直奔主题。电视节目“茱蒂法官”（Judge Judy）中的茱蒂·欣德琳（Judy Sheindlin）就表现出这种行为。

2. **给人不爱倾听的印象**。大多数情况下，指令型风格的人更乐于说话而非倾听。

3. **表现出严肃的态度**。低社交性的人通常缺乏热情，倾向于公事公办、没有人情味。著名电视节目“60 分钟”的前明星迈克·华莱士（Mike Wallace），就极少流露出笑容或热情。

4. **喜欢控制局面**。在支配性坐标上位置较高的人喜欢保持控制。在会议上，指令型的人通常试图控制整个会议进程。[14]

指令型风格的核心词汇		
进取的（aggressive）	严肃的（serious）	固执的（opinionated）
紧张的（intense）	坚定的（determined）	急躁的（impatient）
苛刻的（demanding）	直率的（frank）	大胆的（bold）
硬干的（pushy）		

分析型风格。沟通风格模型左下角象限，描述的是低支配性和低社交性的组合（见图 4—6）。这类行为的人通常被归类为**分析型风格**（reflective style）。

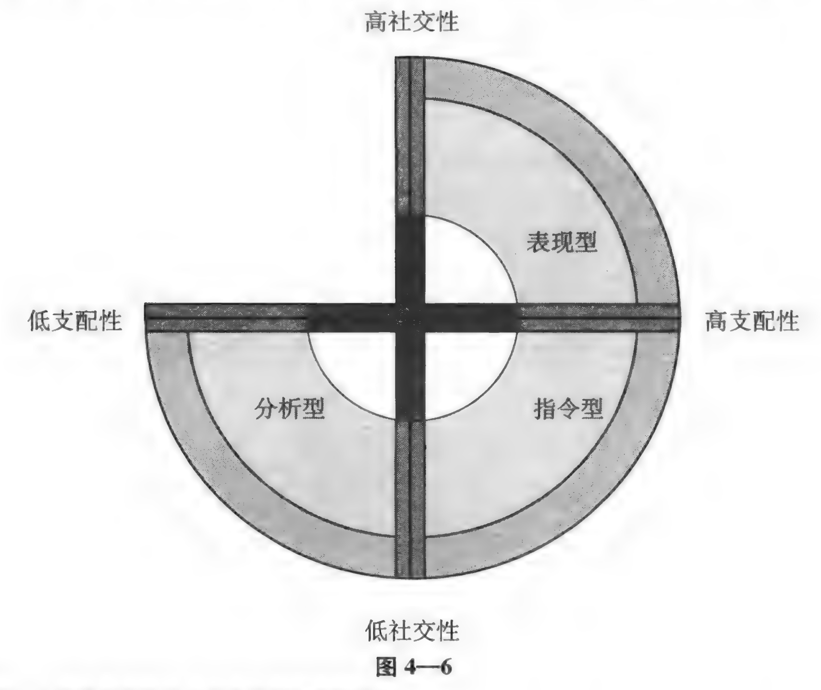


图 4—6

说明：分析型风格组合了低支配性和低社交性。

分析型风格的人往往要仔细检查每一个事实，才会做出决定。这类人在表达意见之前，希望收集所有有用的信息，仔细对其进行衡量，就像一个谨慎的科学家。分析型风格的人通常都是执著于细节的人。[15]已故物理学家阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）就符合这一特征。心理学家乔伊斯·布拉德斯（Joyce Brothers）、美国前总统吉米·卡特（Jimmy Carter）和美联储（Federal Reserve）主席本·伯南克（Ben Bernanke）也表现出分析型风格的特点。

分析型沟通风格由低控制支配性和低社交性组合而成，因此，这类人往往内敛、谨慎。以下是分析型风格的一些行为特征：

1. **克制情绪表达**。分析型风格的人往往会克制情绪的表达，不太喜欢公开地表现热情。比尔·盖茨就表现出这种个性特点。

2. **喜欢井井有条**。分析型风格的人喜欢高度结构化的环境。当面对突发事件时，往往会有挫折感。

3. **发表意见时往往权衡再三**。分析型风格的人通常不喜欢发表夸张性的观点。这类沟通风格表现出训练有素、井然有序的行为特点。

4. **令人捉摸不透**。分析型风格的人往往在社交关系中表现得很刻板，因此，被许多人认为是比较冷淡。

在销售情境中，分析型风格的客户不希望事情进行得太快。这类人希望以条理化、不带情绪的方式呈现出事实，并且，不希望将大把时间浪费在社交上。

分析型风格的核心词汇		
精确的（precise）	冷淡的（aloof）	严肃的（serious）
慎重的（deliberate）	科学的（scientific）	勤奋的（industrious）
质疑的（questioning）	全神贯注的（preoccupied）	拘谨的（stuffy）
训练有素的（disciplined）		

顺从型风格。沟通风格模型的左上角象限，表现的是低支配性和高社交性的组合（见图4—7）。这种沟通风格称为**顺从型风格**（supportive style）。这类人认为倾听他人是容易的，通常不会以强硬方式表达他们的看法。美国前总统杰拉尔德·福特（Gerald Ford）、已故王妃戴安娜（Diana），以及艺人梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）、凯文·科斯特纳（Kevin Costner）、保罗·西蒙（Paul Simon）和茱莉亚·罗伯茨（Julia Roberts）等都表现出顺从型风格的特点。

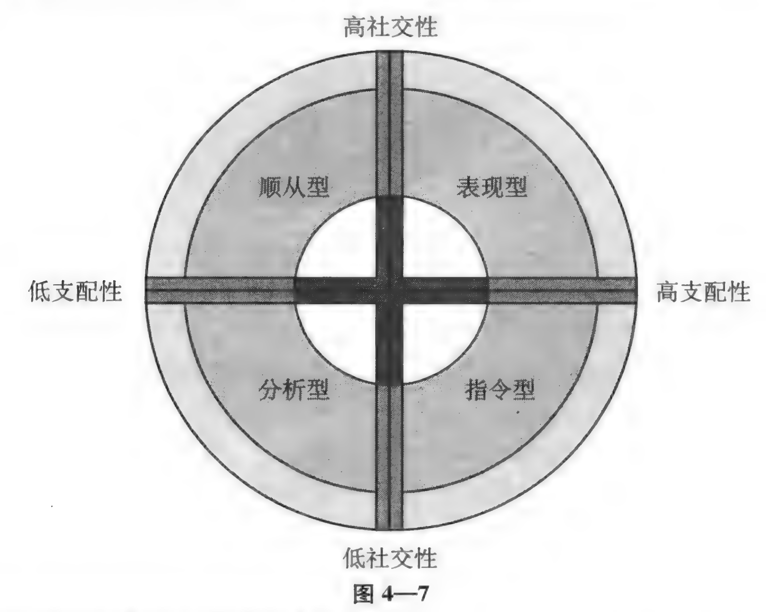


图4—7

说明：顺从型风格组合了低支配性和高社交性。

曝光率低往往是顺从型风格的人的生活风格。他们会低调、不张扬地完成任务，其成果不引人注意。顺从型风格的人坚定性较低。高支配性的人可能会认为顺从型风格的人太过温和了。以下是顺从型风格的人通常表现出的其他一些行为：

1. **看上去非常安静、内敛。**顺从型沟通风格的人易于表达他们的感受，但不像表现型的人那样果断。

2. **认真倾听他人。**在销售过程中，良好的倾听技巧的确是宝贵财富。顺从型风格的人的这种天赋与生俱来。

3. **往往不依赖权力。**不像指令型风格的人依靠权力来完成任务，顺从型风格的人更偏好使用友好的劝说方式。

4. **深思熟悉地、慎重权衡地做出决定。**顺从型风格的人通常会花更多时间来做决定。

顺从型风格的核心词汇		
快乐的（lighthearted）	温顺的（docile ）	随和的（relaxed）
内敛的（reserved）	耐心的（patient）	顺从的（compliant）
被动的（passive）	敏感的（sensitive）	心软的（softhearted）
热心的（warm）		

流行的四种风格模型

人们对自己充满了无穷的好奇，这也就是本章四种风格模型越来越流行的原因。为了迎合这种需求，许多培训与发展公司提供了介绍这四种社交或沟通风格的培训项目。尽管四种风格的培训项目最先由美国创造，并最先打入美国市场，但是威尔逊教育公司相关工作人员说，这些培训项目已经在全球发展开来了。[16]开发出 DiSC 学习工具 30 多年的 Inscape Publishing 公司报告说，全球超过 4 000 万人完成了 DiSC 专题项目。[17]

识别自己的沟通风格

现在，已经有足够的信息可以用来识别自己的沟通风格了。如果你在支配性坐标中的位置处于中心的右边，你在社交性坐标中的位置处于中心的下边，那么你就位于指令型象限了。如果你在支配性坐标中的位置靠左，社交性坐标中的位置靠上，那么你最偏好的风格就是顺从型。类似地，较低支配性和较低社交性就组成了分析型风格，较高支配性和较高社交性就构成了表现型。

在线评定沟通风格。登录到网站 www. pearsonhighered. com/manning，点击沟通风格在线评定链接，就可以进一步了解你的沟通风格。评估完成后，你会得到一个标示出你最偏好沟通风格的曲线，同时，也会有一个次偏好风格的曲线。

当然，所有人都会表现出一定的表现型、指令型、分析型和顺从型风格特征。然而，其中一种风格通常占据主导地位，并容易识别。[18]这种风格就是你最偏好的风格。

初次学习沟通风格模型的人可能会有些迷惑。很难相信，人的行为风格会终生趋于一致。人们常说："我每一天都是一个不同的人！"这话一点不假，有时我们感到每天都不一样。但是，我们最偏好的风格却往往保持稳定。

顺从型的人会说："我有时感到非常难受，就会告诉别人我的想法。如果我想成为指令型风格的人，我就可以变成指令型。"这个说法并不成立。你有偏好的沟通风格，并不意味着你就不可能表现出其他风格的行为特征。有些人在不同的场合、不同的关系中，可以使用不同的风格。[19]分析型风格的人有时会表现出表现型风格的行为，而表现型风格的人有时也会表现出分析型风格的行为。我们所说的是，每个人都有一个最偏好并最常使用的沟通风格。



以风格调节来成交

瑞克·戈德堡（Rick Goldberg）是一家位于新泽西（New Jersey）的 Warm Thoughts Communications 公司的总经理，他感觉到快要失去一个重要客户了。他与自己的员工们一起了解这个客户的沟通风格，据此建立了客户简介。很快，他发现这个客户与拜访他的销售人员不匹配。这个客户的社交性较低，而支配性很高，是那种注重事实与数据的人。而这位销售人员注重关系建设，这种方式让客户不快。戈德堡指导他的员工尽量简明扼要地与客户对话，多用事实与数据，清晰地解释公司对客户的承诺。[b]

减少沟通风格偏见

销售人员经常会犯这样的错误：对其销售展示重视太多，而对传递信息的方式关注不够。[20] 沟通风格偏见是销售成功的障碍之一。这种偏见成为销售工作中的常见问题，原因很简单，因为销售人员要应付所有四种风格类型的人。你不能基于客户的沟通风格来挑选潜在客户，而必须能够应付四种风格中的任意一种。当具有不同风格的人在一起工作，却不能相互适应时，就会出现严重问题。[21]

沟通风格偏见的形成

我们先来观察一下由两种不同沟通风格的人进行的销售拜访，借以说明销售情境下沟通风格偏见是怎样产生的。拉娜·惠勒（Lana Wheeler）满怀信心地走进了大客户罗恩·赫林顿（Ron Harrington）的办公室。她确信她的建议方案会帮助罗恩的公司每个月节省数千美元。这是她第三次拜访罗恩，她有99%的把握成交。可是，在与罗恩会面十分钟后，她从办公室走了出来，空手而回。出了什么问题？

拉娜是个美丽可爱型的人，沟通风格属于表现型。她的销售拜访是典型的快节奏。一走进罗恩的办公室，就立即开始谈成交。罗恩打断她，告诉她不会采用她的方案。但是拉娜似乎忽视了罗恩的反应，对他说她会在价格上再做出一些让步，然后再试探成交。罗恩最后对拉娜说："瞧，你根本就不清楚我做生意的方式。我们有比价格更重要的问题。我说过，这个方案行不通。"

罗恩的沟通风格是指令型的。有人要帮他做决定时，他会感到很不舒服。他希望掌控局势，自己做决定。当拉娜尝试让他就她的条款做出决定时，他感到紧张。如果拉娜花更多时间去提问、认真倾听，让罗恩感到这个想法是他自己的，那么，她可能已经找到什么是"更重要的问题"了。她所使用的方式可能更适用于顺从型或表现型的沟通风格。

适应能力强的销售人员通常可以与任意沟通风格的客户建立和谐一致的关系。风格适应性是一种可以学习的销售战略。

适应性销售要求多面性

人员销售正前所未有地变得以客户为中心。因此，应该尽一切努力，淡化销售人员和客户之间的紧张关系。戴维·梅瑞尔（David Merrill）博士是最早发展沟通风格工具与培训项目的先行者，他使用**多面性**（versatility）来描述我们将沟通风格偏见降至最低的能力。[22]《多面性销售人员》的作者罗杰·温斯洛格将多面性描述为："在销售过程中所能感知到的销售人员建立与维持客户舒适感觉的程度。"适应客户最偏好的沟通风格，就可以提高销售业绩。[23]

成熟与不成熟行为。各种行为风格都有其成熟和不成熟的一面。以表现型风格为例，这种风格的人很开放、行为优雅，看上去真诚友好。这种成熟的表现型风格所展示出来的自然的热情，让人耳目一新。但是，过于健谈和过于表现的人难以与客户建立和谐关系，这就是表现型沟通风格不成熟的一面。

前面，我们用了勤奋和精确来描述分析型风格。这些都是用于分析型风格的人成熟一面的词。我们也可用冷淡和拘谨来描述这种风格，这就描述了分析型风格的人不成熟的一面。幸运的是，我们都有潜力发展我们沟通风格的成熟的一面。

优势—劣势悖论。最大的优势可能会成为最大的劣势，这是一个生活的真理。如果你最偏好的风格是分析型，人们可能会将你训练有素的生活方式视为你的一个优势。然而，如果这个优势过度了，就可能变成一个劣势。分析型的人会过于严肃、过于疑虑或过于拘谨。李维斯公司（Levi Strauss & Company）的前CEO罗伯特·哈斯（Robert Haas），就以其对细节的特别关注而闻名（有些人认为这是痴迷）。与他一起工作过的人说，一次随意的谈话都会听起来像一次讲课。然而，这个分析型的人有能力调节其风格。李维斯的雇员们对哈斯异常忠诚，形容他是能包容过错的人。[24]

指令型风格的人坦诚、直率。他们会用直接的方式表达他们的真实感受。在多数场合下，我们欣赏直率，但是，我们不喜欢身旁围绕着一群表达观点过于直率或过于生硬的人。微软公司CEO史蒂夫·鲍尔默（Steven Ballmer）在公司的早期以严格管理而著称。他的火爆脾气名扬四海，属下职员像敬畏上帝一样敬畏他。由于叫喊太凶，他曾经需要接受咽喉手术。后来，他变得圆滑老练，不再刚愎自用。[25]当人固执己见时，就很容易引起他人的敌对情绪。我们应该避免将自己的优势推向徒然的极端。[26]

为进一步说明优势是如何转化为劣势的，我们增加一些沟通风格模型的细节内容。可以看到，模型上面画出了从中心向外辐射的三个区域（见图4—8）。这些区域可视为强度范围。

第一区间。落入这个区间的人，在表现独特行为特征的强度方面比第二区间的人低。例如，此区间中的表现型人在支配性坐标与社交性坐标上的位置都稍稍偏高。可以预料，第一区间中的沟通风格很难确定，因为两个维度（支配性和社交性）上的强度都不大。

第二区间。落入这个区间的人，在表现独特行为特征的强度方面比第一区间的人要高。例如，此区间中的分析型人落在支配性坐标低端1/4段和社交性坐标低端1/4段之内。

不应该将第一区间与第二区间的分界线视为限制强度变化的永久障碍。在特定场合下，我们会暂时放弃我们最偏好的风格，有意识地从第一区间向第二区间移

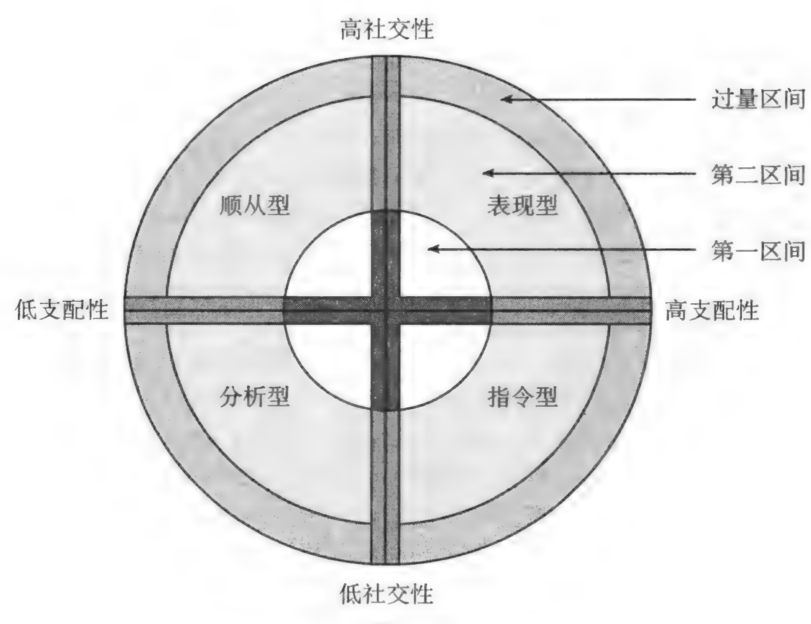


图4—8

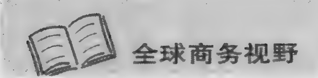
说明：完整沟通风格模型提供了销售关系管理过程的重要视角。

动，或者反方向移动，这被称为风格调节。

过量区间。过量区间的特点是高的强度和刚性。当人们允许自己滑入这个区域时，他们会变得非常刻板僵硬，这通常会被他人理解为一种沟通风格偏见。另外，刻板的人会将优势转变为劣势。在任何一个象限中，极端强度都会对人际关系造成威胁。

在压力环境下，我们容易进入过量区间，极度放大我们的风格特征。压力往往呈现出最坏的一面。在过量区间中，销售人员和客户可能表现出如下一些行为：

表现型风格	表达意见极度情绪化
	排斥他人看法
	强力推销自己的观点
	过于直言以致冒犯
指令型风格	对他人不耐烦
	专横跋扈
	不愿承认错误
	过于争强好胜
分析型风格	刻板僵化
	不愿意做决定
	避免表达任何情感
	过度关注细节
顺从型风格	赞同每一个人
	立场不坚定
	过于渴望获取他人支持
	努力抚慰每个人


全球商务视野

在加拿大做生意

加拿大与美国位于同一块大陆，国界相接，共同举办卡特汽车锦标赛（CART），并共同组成冰球联盟。然而，如果认为两个国家的商务习惯也一样，那就错了。与美国相比，加拿大更加注重正规商务礼仪，商务人士彼此之间不太可能直呼其名。《商务礼仪》（*Business Protocol*）一书的作者珍·亚格（Jan Yager）说：“美国人与加拿大人做生意时，最糟糕的错误可能是说：‘你和我，我们美国人……’”加拿大人对他们的国家非常自豪，他们并不认为自己是美国人。加拿大是双语国家，很多人说英语，但有些省份如魁北克（Quebec）却使用法语，因此，请带上印有英语和法语的名片吧。[c]

风格调节实现多面性

风格调节（style flexing）就是有意识地调节自己的沟通风格，以适应他人的需要。即尝试按对方的“频道”与他沟通。罗恩·韦林汉姆在《新世纪销售法则》中告诫我们：“当人们感到你与他的价值观相同时，会更乐意从你这里购买东西。”[27] 在销售过程中，你需要确定客户最偏好的沟通风格，然后相应地调节你自己。假如你最偏好的风格是指令型，而客户的偏好风格是顺从型，那么，努力让你的销售展示更亲切、更温和一些。一旦你了解了客户的沟通风格，并据此调整你的风格，就可能会让销售展示达到出乎意料的效果。[28] 风格的敏锐性和调节性能为销售过程增值。

在销售拜访的准备过程中，应该尽可能多地了解客户，努力识别他的风格。一旦面对客户，就不要太专注于分析对方的风格了。如果你一味去分析对方，就可能无法仔细地倾听对方所说的话。真正地关注了解客户，就会获取更多有助于分析客户风格的线索。销售访问结束后，你要分析这次沟通并记录下你的发现，然后，利用这些信息来计划安排下次拜访。[29] 仔细倾听客户的语气：顺从型的人听起来温情、友好，而分析型的人听起来声音克制、慎重。也要特别留心姿势：表现型的人会用手势来表达自己的想法和意见，指令型的人也用，但会更克制而更少冲动。分析型的人看起来更放松自在，不会太紧张。表现型的人坦率、冲动，而分析型的人却非常谨慎。顺从型的人友好、亲切，而分析型的人可能会更难以了解。为了避免关系紧张，应该考虑以下关于这四种风格的建议。

销售实战

白金法则

很多年前，托尼·亚历山德拉博士（Tony Alessandra）提出了白金法则（platinum rule），为我们提供了这样的思维模式：我们需要以别人希望的方式来对待他们。也就是，别人希望你如何对待他，你就需要如何对待他。这个法则是培养稳固客户关系的简单而有效的方法。

"以别人希望的方式对待他们。"

白金法则（www.platinumrule.com）是灵活销售战略的核心。当我们花时间去识别客户的行事风格是表现型、指令型、分析型还是顺从型时，我们就能以他们希望的方式对待他们。[d]

向表现型客户做销售

如果你正在向表现型的人销售产品，记住把握好节奏，要牢牢抓住潜在客户的注意力。要表现得充满激情，避免显得过于拘谨、刻板。你需要花些时间建立友好关系与培养双方关系，不要太强调事实和细节。要想有效应对表现型的人，需要做出一些支持他们的见解、想法和梦想的举动。[30]计划好提出一些有关他们的意见和想法的问题，当他们将话题扯得太远时，你要帮助他们"返回轨道"。保持眼神交流。总之，要当一个好听众。

向指令型客户做销售

和指令型客户打交道的关键是，尽可能地让双方的关系维持在"公事公办"上。对于指令型客户而言，培养很强的私人关系不是一个好的选择。换句话说，友谊通常不是良好合作关系的条件。你的目标是尽量表现得有效率、准时、有条不紊，并提供适当的事实、数据和成功率。大多数指令型的人都属于目标导向型，因此，你应该努力识别他们的主要目标，然后，确定支持、帮助实现这些目标的方法。在销售展示的早期，要就一些具体问题提问，并仔细注意其反应，从中寻找可以回应的一些具体问题，用于你的建议展示。

向分析型客户做销售

分析型的人喜欢考虑周全、条理清晰的方式。你需要准时赴约，准备充分。多数情况下，没有必要花大量时间建立社交关系。分析型的人欣赏简明扼要、公事公办的人员销售方式。对他们要使用具体的提问，指明清晰的方向。一旦你掌握了有关客户需求的信息，要慎重、缓慢地提出你的建议。提供尽可能多的文件，不要太急于成交。永远不要试图迫使分析型的人尽快做决定。

向顺从型客户做销售

需要花些时间和顺从型的人建立起社交关系，了解客户生活的重要内容——

家庭、爱好和主要兴趣等。要认真聆听他们的个人意见和感受。顺从型的人喜欢与专业而友好的销售人员洽谈生意。因此，不仅需要研究他们的感受、情感需求，同样也要研究他们的技术、商业需求。在销售展示过程中，你要对他们的看法表示肯定和支持。如果你与顺从型的人意见不一致，一定要克制住表达反对的冲动。顺从型的人往往不喜欢人际冲突。要给他们充足的时间去理解你的建议，耐心很重要。

培养起沟通风格识别技巧，并能越来越熟练地调节风格，你就能更好地管理关系过程。有了这些技能，你就可以获得更多的客户，以及向现有客户销售更多的产品，就能更有效地应对竞争的压力。最重要的是，你的客户会感觉到你能更好地理解并满足他们的需求。

忠告

给一个人贴上一个标签，并假设这个标签能告诉你想要了解的所有事情，这听起来的确很诱人。如果你想和你的潜在客户建立起有效的伙伴关系，就必须获取更多有关他的信息。沟通风格权威、《根本目标》（*The Name of Your Game*）的作者斯图亚特·阿特金斯（Stuart Atkins）说过，我们应该小心谨慎，避免使用标签，它会使人感觉被禁锢、定型或被评头论足。他认为我们不应该给人分类，而是应该给人的优势与偏好分类，以在特定环境下采用特定的方式行动。[31] 也必须小心谨慎，避免给自己贴标签，别让其成为你自己行为不能灵活变通的理由。不要让标签成为你不能或不愿与他人有效沟通的理由。

关键概念复习

沟通风格对销售关系的影响

由于不能与潜在客户进行有效沟通，销售人员流失了很多销售机会。沟通风格偏见是这个问题的罪魁祸首。任何愿意培养风格敏感性并采用合适风格调节的销售人员，都可以减少这种最常见的销售成功障碍。

沟通风格模型的两个主要维度

沟通风格模型建立在评价人类行为重要方面的两维坐标之上：支配性和社交性。将其分别作为水平和垂直坐标，得到了代表四种不同沟通风格的象限。我们将这四种风格分别命名为：表现型、指令型、分析型和顺从型。

沟通风格模型的四种沟通风格

表现型风格由高社交性和高支配性构成，指令型风格由高支配性和低社交性构成，分析型风格由低支配性和低社交性构成，顺从型风格由低支配性和高社交性构成。

如何识别自己以及客户所偏好的沟通风格

通过实践练习，你可以学会如何确定自己最偏好的沟通风格。其起点是，根据指标（支配性和社交性）进行自我评价。完成支配性和社交性指标表后，就可以获得自己最偏好的沟通风格了。同样，也可以通过此方法去识别客户的最偏好风格。

以风格调节实现多面性人际关系，从而建立紧密的销售关系

人类行为的第三个维度——多面性，在与自己沟通风格迥异的人打交道时非常重要。你可以调节自己的风格来满足他人的需求——这个过程称为风格调节。风格调节指的是为满足客户的需求而试图改变或调整自己的风格。

关键术语

个性（personality）
沟通风格（communication style）
适应性销售（adaptive selling）
沟通风格偏见（communication-style bias ）
支配性（dominance）
社交性（sociability）
表现型风格（emotive style）
指令型风格（directive style）
分析型风格（reflective style）
顺从型风格（supportive style）
多面性（versatility）
风格调节（style flexing）
白金法则（platinum rule）

复习题

1. 沟通风格的含义是什么？
2. 描述支持沟通风格理论的五大主要原则。
3. 销售人员理解沟通风格有哪些好处？
4. 识别沟通风格使用了人类行为的哪两个维度？
5. 描述一个社交性高的人。
6. 四种沟通风格是什么？简述每种风格。
7. 大多数人第一次学习沟通风格时会有什么反应？为什么会有这种反应？
8. 给风格调节下定义。风格调节是如何提高销售量的？
9. 解释这句话："你最大的优势可能会成为你最大的劣势。"
10. 一个销售人员计划去拜访一个分析型沟通风格的客户，你会给他什么建议？

角色扮演练习

扮演"案例研究"中雷·帕金斯（Ray Perkins）的角色。雷被描述为一个安静、友善的人，显示了顺从型沟通风格。你将与维拉·梅纳德（Vera Maynard）女士会面，她表现出指令型沟通风格的特征。练习之前，研究本章中风格调节的材料，以及如何向指令型沟通风格的人推销产品的内容。

案例研究

雷·帕金斯在格兰特房地产公司（Grant Real Estate）工作将近两年时间了。在获得房地产代理许可证之前，他是另一个社区的大型房地产中介公司的物业经理。到格兰特就职的第一年，他被分配到住宅物业分部，共卖出价值825 000美元的房产。然后，他申请调动到了商用房产分部。

三个月前，雷获得了一个26英亩土地的商业上市挂牌，这块地靠近一处新兴住宅群，被划为商业用途，很明显非常适合兴建一个中型的购物中心。雷准备了一个详细的商业计划书，寄给了蒙代尔公司（Mondale Growth Corporation）的总裁维拉·梅纳德，蒙代尔公司是一家专业开发购物中心的企业。一个星期后，雷收到了梅纳德女士寄来的邮件，要求获得更多相关信息。收到邮件后不久，梅纳德女士又打电话来，约定过来视察这块地产。时间和日期确定下来了，雷答应会去接机，并带她视察这块地产。

雷是一个安静、和蔼的人，显示了顺从型沟通

风格。他的朋友都说，他们很喜欢和雷待在一起，因为他是一个很好的听众。

问题

1. 如果梅纳德女士表现出指令型沟通风格的特征，雷在会面时应该如何做呢？具体描述一些会令梅纳德女士欣赏的做法。

2. 如果梅纳德女士想与雷打理好关系，那么，她应该怎么做呢？

3. 给他人贴上标签并假定这可以告诉我们有关这个人的一切，这不是一个好想法。在雷尝试和梅纳德女士建立良好关系的过程中，他需要识别梅纳德女士哪些个人特征呢？

第5章

道德：销售关系的基础

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 道德决策对销售关系的影响
2. 影响品格发展的因素
3. 影响销售人员道德操守的因素
4. 建立个人道德准则的指导方针
5. 国际商务中的道德与法律问题

伊迪丝·博特略（Edith Botello）从Mattress公司（www.mattressfirm.com）的销售人员开始其职业生涯，这是世界上最大和最成功的特制寝具零售商。伊迪丝刚刚从大学毕业，目前是公司560所全国连锁商店中的一名助理经理。她负责商店的产品销售、维护和销售规划。在她的区域，她也是一名现场培训师、招聘专员以及实习生管理人员。

伊迪丝相信资格审查（这个词是Mattress公司用来描述需求识别的）和倾听是其商业上作为成功销售人员的最重要技能。因此，她着力去理解客户为什么来商店，怎样才能使他们得到更好的睡眠。来商店的人有着各种各样不同的需求：有的床的历史有20年之久了，有的尺寸要升级了，有的要买学生床，有的要买客房床，有的现用的床歪了或凹陷了，有的下周要去做手术，要寻找一张有护理功能的床，等等。因此，伊迪丝的目标是提出正确的问题，以便能基于客户们的个体需求，提供给他们解决方案。Mattress公司教会了伊迪丝如何向不同类型的人销售的技术。伊迪丝相信许多销售人员成功的主要原因是，通过教育客户使客户购买感觉更好，让客户信任自己。伊迪丝对于自己为公司所做的价值训练和客户服务感到非常自豪。

对于伊迪丝来说，建立客户关系是非常重要的，因为人们一般只会从他们喜欢和信任的销售人员那里购买。她建立关系的方法之一是去了解客户，谈论他们感兴趣的事。伊迪丝解释说，如果你不能靠询问来激发客户，就不能指望客户向你敞开心扉。伊迪丝也利用证明材料，来演示先前的客户如何以特殊睡眠产品来满足其需求。客户愿意听销售人员描述所遇到的相关问题并找到解决方案的经验。

道德决策

商业道德（business ethics）由指导商业行为的原则和标准组成，将你的价值观念转化为日常生活中恰当而有效的行为。具体的行为对错、道德与否，通常是由公司领导、客户、投资者、法律体系以及社会来决定。[1] 当然，不同利益主体的观点可能是相互冲突的，回扣和秘密贿赂对销售和市场营销副总来说，是可以接受的行为；但是，销售人员、董事会、投资人和普通大众都会认为这类行为是不道德的。

目前还没有一套统一的销售人员道德规则，每个人的社会和关系规范都不一样。[2] 许多商业组织、专业协会和认证机构都已经出台了有关明文规定（见图 5—1），例如，美国销售专业人士协会（the Nationals Association of Sales Professionals，NASP）就规定，其成员必须遵守它所制定的职业行为标准。[3]

市场人员的道德准则与价值观

导　言

美国市场营销协会（American Marketing Association，AMA）致力于推行其成员的最高标准的职业道德与价值观，包括从业者、学者和学生。准则是确立的行为标准，由社会和/或职业组织所期望和维护。价值观代表了某种群体所寻求的满足的、重要的和道德的共有观念。价值观也是一种标准，用以评价我们自己的个人行为和其他人的行为。作为市场营销人员，我们认识到，我们不仅仅为我们的企业服务，而且担负着社会责任。建立、促进和执行商业交易，这是更大的社会经济的一部分。在这个意义上，市场营销人员对多重利益相关者承担着责任，包括客户、员工、投资者、伙伴、渠道成员、监管者以及主流社会，必须期望其具有最高的职业道德准则和价值观。

道德准则

作为市场营销人员，我们必须：

1. 不伤害。这意味着必须自觉地避免伤害性行为与疏忽，体现出高度的道德标准、坚持所有的适用法律、审慎抉择。

2. 在市场营销体系中培养信任。这意味着致力于诚实与公平交易，以提高交易过程的有效性，避免在产品设计、定价、沟通和配送中的欺骗行为。

3. 坚持道德价值观。这意味着建立关系和增强客户对市场营销诚信的信任，确定以下这些价值准则：诚信、责任、公平、尊重、透明和公民责任。

道德价值观

诚信——在与客户和利益相关者交易中表现得直率、坦诚。为此，我们应当：

- 努力做到随时随地的真诚。
- 提供有价值的产品，说到做到。
- 努力改进产品，直到兑现诺言。
- 尊重我们明确的或暗示的保证与承诺。

责任——承担我们市场营销决策与政策的后果。为此，我们应当：

● 努力为客户需求服务。

● 避免对所有利益相关者使用强制手段。

● 理解我们对利益相关者的社会义务，这与市场营销和经济能力的增长相关联。

● 承诺我们对弱势市场群体的特别保证，如儿童、老年人、贫困者、文盲，以及其他具有本质弱势的人。

● 决策过程中重视环境管理。

公平——公正地平衡购买者需求与销售者利益。为此，我们应当：

● 产品展现必须以清晰的方式，包括在销售、广告以及其他形式的沟通中，避免虚假、误导和欺诈性的推销。

● 拒绝损害客户信任的操纵和销售手段。拒绝采取价格垄断、掠夺性定价、哄抬价格或"挂羊头卖狗肉"等策略。

● 避免卷入利益冲突，着力保护客户、员工和伙伴的隐私。

尊重——理解所有利益相关者的基本人权。为此，我们应当：

● 尊重个体差异，避免以负面的或非人性的方式给客户留下刻板印象或描述（如性别、种族、性取向等）。

● 倾听客户需求，尽所有可能的努力，不断地关注与增进他们的满意度。

● 尽所有努力去理解和尊重地对待购买者、供应商、中间商以及分销商的不同文化。

● 承认其他人对市场营销的贡献，如顾问、员工和合作者。

● 以自己希望被对待的方式对待所有的人，包括竞争者。

透明——创造市场营销运营中的开放精神。为此，我们应当：

● 努力与所有客户清晰地沟通。

● 接受所有客户和利益相关者的建设性批评。

● 解释并采取适当措施，针对明显的产品或服务风险、组合替代或其他可预测事件，避免影响客户及其购买决策感受。

● 公开价格表和融资条件，以及可获得的价格优惠。

公民责任——全面履行服务于利益相关者的经济、法律、慈善和社会责任。为此，我们应当：

● 致力于保护市场营销活动的生态环境。

● 回报社会以志愿服务与慈善捐赠。为市场营销及其声誉的全面改善作出贡献。

● 强力推动供应链成员确保所有的参与者公平交易。

实　施

我们期望AMA成员能积极主动地领导与协助其企业，履行对利益相关者所做的明确和不明确的承诺。我们认为，所有的行业和市场营销分支（如市场营销研究、电子商务、网上销售、直销和广告业等）都有自己特定的道德课题，需要

监督与评价。链接到 AMA 网站，可以看到这些准则。在符合各专业问题的辅助性原则下，我们鼓励所有人员建立以及细分其产业和特定专业的核心道德，以补充道德准则和价值观的指导原则。

图 5—1

说明：道德规范是美国医学会（American Medical Association，AMA）成员的基石。

今天，我们已经认识到品格与诚信强烈地影响着个人销售关系。如第 4 章所指出的，品格由个人行为标准组成，包括诚实与诚信。品格基于内在价值观，引导着是非判断。个人所做的道德决策反映了其人格力量。

我们受惠于《与成功有约》的作者史蒂芬·柯维，他帮助我们更好地理解了人格力量与人员销售成功之间的关系。这本畅销书中说，一些基本原则必须融入我们的品质之中，其中之一就是信守承诺。“当我们做出并履行承诺时，即使是很小的承诺，也开始建立了内心诚信。这将唤起我们的自我控制、勇气和力量，使我们为自己人生承担更大的责任。”[4] 履行承诺能建立起信任，而信任是建立伙伴关系最重要的前提条件。

品格培养

大专院校开始在品格培养方面担负起更积极的作用。注重道德的课程正变得相当普遍。弗吉尼亚大学开了一门新的道德课程，教师指出课程目的并非指出对错，而是帮助学生理解：在面临道德两难境地时所采取的行为会带来的后果。[5]

尽管人们对商业道德越来越关注，但不道德的行为仍然普遍存在。《新闻周刊》（*Newsweek*）进行的一项调查表明，当代员工可能更容忍欺骗行为。许多参与调查的人都不认为谎言与欺骗是不可接受的。[6] 那些涉及不道德行为的员工，常常声称他们是在工作压力之下才采取不道德或非法行为的。

品格侵蚀

过去十年来显示出，许多僵化的大公司正转型成敏捷的小竞争者。新经济思维盛行，大的、小的公司正努力变得更精简、创新和盈利。我们目击了大的、小的公司几乎无休止地追求利润，有时，这是由管理层的贪婪驱动的。在此期间，一些美国最受尊敬的公司开始超越道德的分界线。[7]

如果公司的员工不能在价值观和原则上诚实、有道德和不妥协，公司就不可能获得长期的成功。许多员工参与了有损品格的不诚实行为。雷曼兄弟公司（Lehman Bros.），这个迄今为止寻求破产的最大美国公司之一的倒闭，可以追溯到它的文化：强调追逐风险；个人野心高于团队合作；不惜代价地赚钱。新经济依赖创造和不断的市场开发，其行为削弱了员工、客户和股东之间的道德契约，造成严重的后果。来看看以下商务环境中影响品格侵蚀的一些“真假参半”之言：

- 我只不过是为自己。一些当今道德风气批评家感觉到，当今道德水准的下降始于社会关注从“什么是对的”转向“什么于我是对的”。对于人员销售而言，

这种观点迅速削弱而不是为客户关系增值。幸运的是，仍有许多销售人员把诚信和自尊作为基本价值观。Eli Lilly公司的医药销售代表达里尔·阿什利（Darryl Ashley），怀疑一位药商（客户）稀释了化学药品，以增加利润。他将怀疑告诉了一位从此药店购买药品的癌症治疗医生，检验显示药品确实被稀释了。[8]

● 公司存在就是为股东价值最大化。过去，公司更常被视为经济和社会机构——平衡股东集团的利益。然而，近年来，单一绩效标准——股票价格被那些分析家、股票交易者、CEO和媒体等过于关注。[9]马乔里·凯莉（Marjorie Kelly）是《商业道德》（*Business Ethics*）杂志的编辑，她说："仅为股票价格最大化来管理公司，将会既摧毁股票价格，也摧毁整个公司。"[10]

世界通信公司的销售弊病源自"数字"增长的压力。有些销售人员虚报客户数，以便实现销售定额、增加佣金收入。这种虚假报告在公司内查中若被发现，犯错者将被开除。[11]

● 公司应该精兵简政与厉行节约。[12]即使是经济景气的时期，裁员也是一种普遍的行为。裁员之后，公司必须应对一系列严重的问题：士气低落、不信任管理层。那些降职留下来的员工，常常会意志消沉、过劳和担惊受怕。这种长时间和快节奏的压力会导致质量下降与服务变差，以致客户流失。《职场启示录》（*The Corrosion of Character*）的作者理查德·森尼特（Richard Sennett）说，人格力量的衰落可以归结为环境——这种节奏快、压力大、信息驱动型的经济。他宣称，只有在鼓励忠诚、信守承诺和追求长期目标的氛围中，才能建立人格力量。[13]需要这样的品质来构建强有力的买卖关系。

今天，许多企业致力于按照销售人员与客户的期望，调整其价值观、道德观和原则。这种探讨道德标准与行为的过程，必须是连续推进的。世界上最大的金融服务公司花旗集团（Citigroup），正在努力摆脱违规丑闻，其CEO查尔斯·普林斯（Charles Prince）要求以长期关注声誉来平衡"让数字说话"文化。他承认："……那个时候，我们的行为危及我们最珍贵的东西——客户的信任、员工的耐心和股东的信心。"[14]

道德行为可以传授吗？由道德资源中心（Ethics Resource Center，www.ethics.org）主导的国内商业道德年度调查发现，90%的员工说道德培训对他们来说是极为有用的或有一些用。越来越多的学生正在学习商业道德课程，作为他们的本科生和研究生的课程之一。[15]

社交网络与现代销售

社交网络的道德使用

互联网刚出来时，常被认为不可调节的"西大荒"，窝藏着动机可疑的、不知身份的用户。随着人们逐渐熟悉互联网，就较容易识别一些声名狼藉的网站了，而使用者的疑虑仍然继续着。不诚实的人和行为常常出现在互联网上。仍然有品行不端的陌生人利用电子邮件骗钱，"博客"的动机也不知道。推特信息（twitter）的发出者常常并非显示出来的人。

这意味着社交网络的使用者应该是可疑的。使用社交网络做推广的销售人员必须能处理这些偏见。销售人员的责任是要在所有的演示和信息中，建立和保持高道德标准。使用者在这些网站、Facebook、电子邮件，以及推特信息之间，并非难以发现销售人员及其销售机构产生的差异。就像声誉一样，一个人的社交网络信誉一

旦受损，就难以修复。

社交网络对于人的商业声誉与信誉是一把双刃剑，能在很短的时间内，得到数百人的检索与信息，当信息是正面的时，对销售机构来说是一大优势，若是负面信息，就会有极端损害。

影响销售人员道德的因素

在人员销售领域，使用不道德手段令短期利益最大化的诱惑无处不在。销售人员所受诱惑太多，道德信誉特别容易受到侵蚀。举例如下：

竞争者夸大其词来增加产品销量．你是否也应该针锋相对，以提高你的产品销售呢?

两次拜访客户，他都表现出对你的产品的极大兴趣。在最后一次拜访中，客户暗示只要送一点小礼物，就可以下单了。但这与公司政策相悖，你该怎么做?

销售经理承受着增长销量的巨大压力，在近期的全体销售人员会议上说：“必须完成销售指标，不惜任何代价!”这种号召会改变你处理客户的方式吗?

近来一起出差时，遇到一位老朋友并共进晚餐。饭后，你支付了全部费用以及小费，你会将这些非销售费用计入你的业务开支吗?

这些道德两难问题在销售领域很常见，销售人员如何应对？有些人屈服于这种压力，漠视公司制度，抛弃个人行为准则。然而，也有许多销售人员能够坚持住，一系列的因素帮助他们明辨是非。图 5—2 概述了一些因素，有助于销售人员与潜在客户始终保持诚实和坦率的交往，将在以下阐述。

法律、合同与协议

高层管理人员的行为典范

公司政策与实践

销售经理的行为典范

销售人员的个人价值观

销售人员的道德行为

法律、合同与协议

图 5—2　销售人员道德行为的决定因素

说明：在人员销售中，通过一些不道德的行为使短期获利行为最大化的诱惑总是存在。图 5—2 中的这些因素能够帮助销售人员与潜在客户始终保持诚实和坦率的交往。

高层管理人员的行为典范

道德标准往往是从组织的高层由上而下推广的，所谓“上梁不正下梁歪”。由公司管理层树立起的道德风气，是决定职员道德标准的最重要的因素。百思买（Best Buy）公司的创始人和总裁理查德·舒尔茨（Richard Schulze）就是这样的人，他把道德观念放在优先地位，确保员工优先关注道德问题。天伯伦鞋业公司（Timberland）最具影响力的道德发言人是其第三代 CEO、公司创立者的孙子杰弗里·史瓦兹（Jeffrey Swartz），他骄傲地宣称其公司的格言为“靴子，品牌，信任”。[16]

近年来，一些专业咨询公司如麦肯锡公司（McKinsey & Company）、安达信公司（Arthur Andersen）以及美林公司（Merrill Lynch and Company），经常为高层管理提供指导。这些公司过于推崇快速、短期目标的战略。艾伦·M·韦伯（Alan M. Webber）对这些公司进行了长达 20 年的研究，他说：“他们想立刻获得钱”，“……实际上，为了赚取更多的钱，你必须信赖所提供的产品与服务，关心所服务的客户。”[17]

明尼苏达人寿保险公司（Minnesota Life Insurance Company）采取了基于价值观的管理哲学，奖励诚信与诚实，在 100 多年里清除了丑闻。管理层要获得成功，必须遵循公司的核心价值观。管理者必须展示出向下属灌输道德价值观的能力。明尼苏达人寿保险公司的使命与价值观包括有关诚信的宣言：“我们遵守诺言，我们所有的行动都坚守最高道德行为标准。”[18]

公司政策与行为

公司的政策与行为对销售人员的道德行为有重大影响。许多员工道德意识不强，需要道德政策的规范。这些政策涵盖分销商关系、客户服务、定价、产品开发以及相关领域。[19]

政策制定让公司必须为各种业务行为“树立标准”。分辨是非对任何公司而言都是必需的行为，让业务行为符合明晰的经营哲学，否则，销售人员可能屈服、妥协于公司的不道德行为。那些维持高度道德标准的销售人员，不会为那些不道德行为横行的公司销售产品。[20]



在中国做生意

中国已经加入了世界贸易组织。这个国家为外国产品提供了巨大的市场。然而，在中国做生意，要从仔细研究中国商业习惯开始。

- 耐心是关键。在中国做生意，没有完全理解规则时，不要启动。
- 商务招待常常以宴会形式出现。如果你主持宴会，要仔细计划菜单，因为不同的食物有不同的意义。你必须完全控制自己的言行，如果你不发出信号，没人会开始吃或喝。祝酒词在中国是固定形式。

● 中国的商务人士不会快速做决定，而宁愿花费时间去建立延续多年的关系。和谐是重要的。

● 作介绍时，年纪最长者和地位最高者首先介绍。中国人相互问候时，先稍稍弯腰，再握手。

● 在中国，送礼是一个很复杂的过程。礼品应该在所有的商务交易完成后才能送出。避免在中国文化中暗示死亡的礼物，如钟、罐头刀、手帕等。[a]

奥马哈保险公司为员工提供了“成功价值观”的文件，其中一些价值观构成了公司文化中鼓励道德行为的基础[21]：

● 坦诚和信任。我们鼓励无保留地分享看法和信息，展现对相互及文化差异的基本尊重。

● 诚实和诚信。我们待人以诚实、道德，维持高标准的个人和职业行为。

● 以客户为中心。我们绝不忽视客户，不断挑战自我以更好地满足客户需求。

大多数市场营销公司为销售人员提供了多方面的指导，如分享机密信息、互惠、贿赂、送礼、招待以及商业诽谤。

分享机密信息。人员销售本质上就是推进紧密的合作关系。客户经常会向销售人员寻求建议，会向其信任的人坦露机密信息。销售人员为所接收的信息保密是十分重要的。

客户透露出对于竞争对手极有价值的信息，这一现象并不少见。可能泄露包括新产品开发、新市场开拓计划、预计的人事变动等机密会帮助销售人员获得一定的利益，但多数情况下这种行为往往事与愿违，会使销售人员很快失去信任与尊重。爱搬弄是非的销售人员极少能与客户建立起相互信任的关系。

互惠。**互惠**（reciprocity）是一种利益的相互交换，即企业从自己的客户那里购买产品。有些商业企业确实保持着互惠政策。例如，商业床单和毛毯制造商可能从使用他们产品的企业那里购买住宿服务。

以这种“投桃报李”的方式开展商务有错吗？有时是有错。在有些情况下，互惠可能超越了商业敲诈的底线，销售人员常要供应商义务性地购买自己的产品，但若是强制性地达成互惠协议，则是非法的。

这种建立在互惠基础上的商业关系还有其他的缺陷，如存在一种倾向，即视这种互惠客户为理所当然，相比公开市场赢得的客户，这种客户可能得不到应有的尊重与重视。

贿赂。《傲慢与和谐：本田公司丑闻内幕》（*Arrogance and Accords：The Inside Story of the Honda Scandal*）描述了美国历史上最大的商业腐败案之一。15 年期间，本田公司的官员们接受了 5 000 多万美元的现金与礼品，这些现金与礼品来自那些渴望获得畅销的本田汽车和利润丰厚的特许经营权的经销商。18 位本田前高管被控受贿，多数进了监狱。[22]

贿赂在某些情况下违反法律，而无论如何都是违反道德的。然而，贿赂实实在在存在着，销售人员必须时刻准备好应对。创立完善的公司政策，作为什么是不可接受的参考，这是有用的。[23]

国外市场的销售人员需要了解，在有些文化中，贿赂被视为可以接受的行为。然而，贿赂或者有偿支付可能会违反美国《反海外腐败法》（FCPA）。朗讯科技公

司（Lucent Technologies）在发现违反FCPA的潜在可能时，解雇了其中国的两名高层职员。[24]

送礼。在美国，送礼是一种常见的行为。然而，有些公司却坚持“禁止送礼”的政策。许多公司宣称其政策是既不送礼也不送有价值的东西。有些礼品，如新奇广告物、计划台历或一餐饭，价值有限，不能视为贿赂或红包。

送礼与贿赂之间有一些灰色地带。大多数人认为送价值小的纪念品是合适的，如刻有公司商标的钢笔或公司台历。此类送礼旨在促进公司的声誉，而贿赂则是企图影响受礼者。

处理送礼有好或坏的方式吗？答案是有的。以下指导原则有助于打算给客户送礼的销售人员：

1. 不要在销售前送礼，不要以送礼替代有效的销售方式。
2. 不要造成“收买”客户的印象。一旦如此，送礼就成了贿赂。
3. 得体地送礼，让客户清楚地视为表达感激的象征——没有任何附加条件。
4. 确信送礼没有违背本公司或客户公司的政策。有些公司根本不允许收礼，有些则对礼物价值进行了限制。

总之，如果你对送礼有顾虑，就不要做。当你确信是合适的时，就尽量简单和细致。

招待。招待在销售中是很普遍的行为，也可能被有些人视为贿赂。礼物、贿赂和招待之间的界限往往是很模糊的。

销售人员常常需要决策如何处理招待问题。有些行业将招待视为获取新客户的方法之一。当竞争性产品差异极小时，尤其如此。一个好的例子是纸箱行业，其产品在价格与质量方面差异很小。要赢得客户，就需要了解决定招待谁和如何招待的问题。

招待要因人而异，某一潜在客户可能享受一场职业足球比赛，另一客户则可能喜欢高级餐厅的安静进餐。关键是要了解潜在客户的喜好，其如何打发闲暇时间？有多少时间用在休闲娱乐上？在花费时间与金钱于招待方面之前，需要回答这些问题。

商业诽谤。销售人员在销售展示中，常会比较自己与竞争者的产品质量和特性。如果这些比较是不准确的、误导性的或者诋毁其他公司的商业声誉，就是违法的。由此导致了成百上千的公司及销售代表被竞争者控告，因为他们在销售时进行了诽谤性陈述。

商业诽谤的构成是什么？《销售人员法律指南》（*The Salesperson's Legal Guide*）的合著者史蒂芬·M·撒克（Steven M. Sack）提出了以下例子：

1. **口头商业诽谤**。对竞争者作出不公平、不真实的口头陈述。向第三方作出这样的陈述，并损害了竞争者的商誉或其公司个人的声誉，就可能被起诉。
2. **书面商业诽谤**。对竞争者作出不公平、不真实的书面陈述。向第三方作出这样的陈述，并损害了其公司，就可能被起诉。
3. **产品诽谤**。对竞争者的产品、服务或财产进行虚假的、欺骗性的比较或歪曲性的陈述。[25]

互联网的使用。互联网的使用为销售人员提供了很多好处，但同时也带来了许多道德两难问题。例如，别忘了电子邮件系统是公司拥有的，滥用电子邮件就会产生问题；包含煽动性或攻击性内容、流言飞语或者泄密的电子邮件信息，都会导致法律责任。越来越多的公司以政策来限定电子邮件系统的合理使用。[26]

有些能干的销售人员专门创建了自己的网站，来提示、吸引或支持客户。这种公司管理之外的“外部网”已经引起了一些问题，它们常常脱离公司的监管。如果一个高级销售人员鼓励他的客户参与积压产品的网站竞拍，公司的高管如何处理？如果销售人员夸大宣传新产品，怎么办？每一个市场营销公司都需要认真控制好“外部网”的建立与使用。[27]

公司政策能否有效地制止不道德行为，取决于两个因素：第一是公司对待违纪员工的态度。如果历来忽视违纪行为，政策的有效性很快就会被侵蚀。第二是销售政策需要整个销售队伍的支持，销售人员应该对相关政策有发言权，他们更倾向于支持自己参与制定的政策。

销售经理的行为典范

销售人员的行为往往反映出销售经理的行为和期望。考虑到销售人员与其上司之间的关系，就不会令人感到奇怪了。销售人员期望从上司那里获得指导和指引，销售经理通常在公司中最接近销售人员，并常常被销售人员视为公司高层的总代言者。

销售经理一般会对新销售人员进行最初的岗位培训，负责解释公司的政策，经常性地指导销售人员的工作，并对其操行给出重要的反馈意见。如果销售人员违反了公司制度，常常是由销售经理负责批评。如果销售队伍的道德风气开始崩溃，销售经理负有很大责任，即使只是违反了“规范行为”。[28]

销售经理通过身体力行来影响销售人员的道德行为，必须时常重申对道德行为的期望。销售人员承受着重重压力，有可能为了销售目标而放弃个人道德准则。诚实、诚信的价值观必须从销售经理那里获得不断的支持。销售经理的角色将在第17章进行更详尽的讨论。

销售实战

当竞争对手使用否定行为

销售中的否定行为会给公司诚信带来两个问题。首先，销售人员必须花费宝贵的时间，来纠正竞争对手提供的错误信息。其次，在客户拒绝了谎言之前，销售可能会被推迟。吉姆·加尔坦（Jim Galtan）是Schick Technologies公司的销售总监，这是一家在数字牙科X光技术领域领先的公司。他常常听到竞争对手对他的产品的否定。发生这种事情时，他看着客户说：“最好的产品常让竞争对手感到沮丧。”他也告诉客户，如果竞争对手是客观评价，他们应该愿意书面列出所关注的问题。加尔坦说，文档是对付否定销售的最简单方法，没人要写下谎言。[b]

销售人员的个人价值观

安·基尔帕特里克（Ann Kilpatrick）是运输行业的销售人员，她在招待一位潜在客户时，碰到一件未曾预料到的事。客户说："我们去强尼酒吧（Johnny's）吧。"她不熟悉强尼酒吧，去了之后才知道这是一家色情酒吧。基尔帕特里克说，在那里坐了5分钟后，她说："这不是我所想象的那样，这是低级的地方。我们可以到别的什么地方谈谈。"她不愿意妥协个人价值观，最终赢得了新客户。[29]

价值观（values）代表着人们行为的根本原因。价值观是深层的个人信仰和偏好，影响着人的行为表现。要想知道自己真正的动力，就好好地审视一下你珍视的是什么。[30]价值观是态度的基础，而态度是行为的基础（见图5—3）。价值观是不会很快被采用或放弃的，实际上，价值观的形成与发展是一个终身的过程。

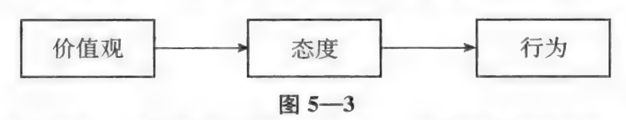


图5—3

说明：价值观表达了销售人员之所以如此行为的终极理由。价值观是态度的基础，而态度是行为的基础。

如果销售人员缺乏诚信，客户就会持有非常负面的看法。当需要努力完成销售定额时，对产品功能或利益说谎的诱惑就会增长。约翰·克雷格（John Craig）是汉考克药品公司（Hancock Drugs）的药剂师，公司位于印第安纳州的斯科特堡，他谈起了一次与一位制药公司的销售代表的会面。当时，这位咄咄逼人的销售人员反复强调一种很贵的止痛药如何强效，却无法介绍其副作用。克雷格说："他开始时非常强势。"这种行为提示了一种性格缺陷。[31]

价值观冲突。价值观有助于建立自己是非标准的个人准则。《21世纪诚信销售》的作者罗恩·韦林汉姆说："销售成功更多的是人品问题，而非知识问题。"[32]销售人员的道德与价值观对销售成功的作用，远大于他所掌握的技能或战略。有些销售人员发现自己与老板有价值观冲突，如果你认为老板的指示或施加的影响是不当的，可以有三种选择：

> 1. 忽视自己价值观的影响，从事不道德的行为。然而，即使获得成功，价值观的忽视也将导致丧失自尊并有内疚感。[33]当销售人员感到行为与价值观之间冲突时，会失去自信与动力。[34]为客户创造价值能产生积极的动力，而如果销售人员不能遵循与坚守道德价值观时，就会感受到消极。
>
> 2. 表达对与自身价值体系相冲突行为的强烈反对。表达立场，阐述信念。出现违反道德的现象时，最好在内部提出来，努力影响同事或上司所做的决定。在有些场合，坚持正确可能不受欢迎。《卓越的道德》（*The Ethics of Excellence*）的作者普赖斯·普里切特（Price Pritchett）说："在你努力去做正确的事情时，不是所有人都会支持你。"[35]
>
> 3. 拒绝妥协自己的价值观，并准备好面对后果。这可能意味着失去工作，也可能意味着被炒鱿鱼。

销售人员每天都会面临道德问题和道德决策。在这方面，他们与医生、律师、教师及其他专业人士无异。理论上，他们是基于自己坚持的价值观来做出决策的。[36]

法律、合同与协议

再看一下图 5—2，就会发现，决定道德行为的所有核心因素，人员的、政策的，都受到法律、合同与协议的影响。所有涉及销售和市场营销的人都同时受法律与道德标准的指导。我们生活在这样的社会中——法律系统是阻止人们从事不道德行为的关键力量。

法律。这是由政府施加的商业运作方式的具体义务，以法令形式出现，由国会或州立法机构通过。常见的法律包括价格竞争、信用报告、债务追收、合同履行和土地出售公示等。《统一商法典》（Uniform Commercial Code，UCC）是一部影响销售的全美主要法律（见表 5—1）。UCC 是买卖双方之间广泛交易活动的法律指南。这一法律在全美采用，对大多数销售人员都适用。

表 5—1　《统一商法典》对销售的法律定义

1. **销售定义**。法典定义了销售的法律维度，明确表述销售人员有权让其所代表的公司承担法律责任。
2. **担保与保障**。法典区别了明示担保与默示担保。明示担保为卖方用明确的语言做出担保；默示担保不用明确语言形式，而是由法律赋予卖方的义务。
3. **销售人员与经销商**。在许多场合，销售人员将经销商作为客户或潜在客户。销售人员必须认识其公司对经销商所负的义务。
4. **销售的融资**。销售人员常常为公司直接安排产品或服务融资，或利用外部资源来安排这种融资。销售人员需要熟悉这类信用管理的法律问题。
5. **产品代销**。在某些情况下，产品送达购买者后，卖方仍保留着权利。如果产品的生命周期很短，则此交易会变得很复杂，随时间流逝会产生折旧。产品以代销方式出售时，销售人员要熟悉公司的权益。

说明：所有美国法律发展的最高点几乎就是《统一商法典》的制定，这部法律取代了原来各个州相互独立的一些商业法。《统一商法典》是一部影响销售的全美主要法律，其中有些条款直接聚焦买卖关系。以上为其中主要条款。

美国大多数州都已经立法建立争议缓和期，在此期间内，客户可以取消购买产品或服务的合同。尽管各州的**争议缓和期法律**（cooling-off laws）的条款各不相同，但主要目的都是让客户有机会重新考虑在销售人员影响之下所做出的购买决策。还有许多法律专门针对上门推销，如联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，FTC）建立了"全美不接受电话推销名单"，试图减少电话营销的数量。

合同与协议。合同一词让人想起那厚厚的、密密麻麻的、普通人无法看懂的文件。实际上，合同既可是书面的，也可是口头的。**合同**（contract）就是可由法院强制执行的一个或多个承诺，虽然口头合同也是可以强制执行的，但还是要优先用书面合同。书面合同降低了分歧的可能性，法庭在法律诉讼中很重视书面合同。书面合同可以包括售货单、支票上的签注或其他能证明双方承诺的书面证据。[37]

有时，销售人员就是其公司法人代表，因此，签书面合同时，就必须特别小心。他们常常要检查与客户、供应商和分销商之间的合同。销售人员在雇佣期间要签订雇佣合同，大多数这样的合同会包括竞业禁止条款，这是最常用的条款之一，销售人员在离职后一年之内加入竞争公司。即使员工被开除了，大多数禁止条款也仍然是有法律约束力的。雇主们都将雇用合同视为一种有效方式，保护知识产权、客户资料及其他可能被带给竞争对手的资源。[38]

许多公司意识到，解决法律争议非常昂贵、费时。在法院解决争议，有时会花

上数年的时间。而采取严厉措施制止不道德行为，可以避免昂贵的法律诉讼。

法律字面含义之外的道德。人们过于经常地将道德标准与法律标准混为一谈。他们认为，只要不犯法，则行为都是合乎道德的。[39]销售人员的道德判断力必须超越法律的是非定义。仅仅根据是否合法来看待道德，会产生这样的疑问："我到底依照什么?"销售人员必须建立起超越法律字面含义之外的道德准则。

布鲁斯·温斯坦（Bruce Weinstein）是专业的道德学者，他常被介绍为"道德家"，提供了大量的关于生活与道德人生的建议。他说我们应该简单地做正常的事情，因为所做的正是正确的事情。想要建立忠诚的和不断增长的客户库，唯一的途径是证明你能让客户自己从心底里相信，你正在为他们把事情做得更好。温斯坦说："这就是道德不同于法律的地方，它对我们的要求更高。"[40]

增加价值的个人道德准则

许多人考虑从事销售行业时，都有这种困扰，担心自己会被迫在个人是非标准之间妥协，这种担心是有理由的。《道德的边界》（*The Ethical Edge*）讨论了一些面临道德危机的机构，其作者认为，对于帮助员工在组织内合乎道德地工作的问题，商业公司考虑太少。[41]许多销售人员怀疑自己的道德理念能否在商业世界中存活。如：

"追求利润的企业与良好道德能否共存?"

"还存在坚守高道德标准的商业企业吗?"

"在商业社会里，诚实仍然是有价值的个人品格吗?"

在体育竞赛领域，参赛者严格地依靠整套书面规则。裁判就在现场查看犯规行为并作处罚决定。在人员销售领域，则没有一套通用的道德准则。然而，一些基本的指导方针可以作为个人商业道德准则的基础：

1. **人员销售必须看做价值交换**。销售人员关注价值，就会努力寻找为潜在客户创造价值的方式。这种价值的形式可以是产量、利润、快乐或安全感等。这种价值关注激励销售人员仔细地识别潜在客户的需要与要求。[42]销售人员接受了此种道德指导原则，会把人员销售视作为客户着想，而非强迫客户接受。销售人员的职责就是诊断买方的需求，判断是否可以创造价值，并始终准备增加价值。

2. **关系第一，任务第二**。《诚信销售》（*Selling with Integrity*）的作者莎伦·德鲁·摩根（Sharon Drew Morgan）说，在与潜在客户建立起一定的融洽关系之前，不能销售产品。她鼓励销售人员花时间建立一定的融洽、和谐与合作的氛围，以有利于开放的沟通。[43]将任务放在关系之前，那是基于认为销售人员比客户知道得多。摩根提醒我们："买方拥有答案，而卖方负责提问。"[44]只有当买卖双方的关系表现出融洽和信任时，问题的答案才会出现。

3. **对自己和他人保持诚实**。要想在道德方面表现出色，你必须相信你所做的每件事都有意义。汤姆·彼得斯（Tom Peters）在《乱中成长》（*Thriving on Chaos*）中说："小事情上的诚信与大事情上的诚信一样重要，甚至更重要。"[45]诚信是关于准确地申报个人支出费用。而夸大开销以获得个人利益的诱惑总是存在。《撒谎》（*Telling Lies*）的作者保尔·艾克曼（Paul Ekman）

说，隐藏重要信息是主要的撒谎形式之一。[46]完整的、信息丰富的销售展示应该包括产品局限性的信息。如果在小事情上表现出品质和诚实，他人会认为你在所有事情上都合乎道德。反之，无论多么小的违背诚信的行为，都会销蚀你的道德力量，迟早使你的道德力量在面临更大的挑战面前被削弱。[47]

信任因素

参与人员销售的每个人都必须努力工作，以建立基于信任的关系。当客户易于信任销售人员具有道德时，将会得到更有成效的伙伴关系。[48]尽管信任是每个销售关系中都至关重要的因素，但信任在每种销售类型中的意义是有差异的。[49]

- **交易式销售中的信任**。此类销售中，客户最关注的是对产品的信任。产品是否可靠？产品的价格是否足够低？产品是否交货及时？如果产品满足了他们的购买标准，交易销售的客户也可能会从自己感觉并不很好的销售人员那里购买。
- **顾问式销售中的信任**。此类销售中，客户关注的重点从产品转移到了销售产品的个人身上。顾问式客户想的是："这个销售人员来识别我的问题并提供一个或多个解决方案，我能信任吗？"顾问式销售的客户通常不会将产品和销售它的人区分开来。他们更乐意跟表现出积极品质的人做交易，这些积极品质譬如热情、换位思考、真诚、有能力和诚实。
- **战略联盟销售中的信任**。战略联盟的购买者想要与可以信任的机构做生意。这种类型的购买者会寻求高素质销售人员并会评估整个组织。战略联盟销售的客户与跟自己价值观差异很大的公司合作时，会感到不舒服。道德责任会极大地影响评估、判断联盟伙伴的方式。

当我们充分相信一个人或一个组织的诚实、能力和品质时，信任就存在。尽管信任是无形的，却处于所有重要关系的核心。信任易失而难得。[50]

国际业务中的道德和法律问题

在国内背景下已经相当复杂的道德和法律问题，拿到国际背景下会变得更加复杂。国际商务正在飞速发展，美国正深深地卷入全球市场。《世界是平的——21 世纪简史》(*The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*) 是一本由托马斯·弗里德曼 (Thomas Friedman) 所撰写的畅销书，他说，今天的市场竞争激烈、全球化，正在横扫国际商务世界。为了与中国、印度以及其他发展中国家竞争，美国公司必须采取更具有进取性的全球视野。[51]

文化问题

今天的全球市场，各种文化百家争鸣，每种文化都有其独特的性质。**文化** (culture) 是信仰、价值观、知识、道德传统以及对生活环境的反映等的集合体。文化障碍会阻碍国内人接受国外产品，并削弱国际关系。销售人员了解外国客户的

文化背景，就会减少可能的沟通问题。许多亚洲人、阿拉伯人以及大多数非洲人，都喜欢间接的沟通方式，他们更看重和谐、灵巧、敏感和圆通，而不是简练。[52]有时，客户看上去认同你所说的每件事，却可能并没有意向购买你的产品，他可能仅仅是在表现礼貌、得体的行为。

各国对时间的看法也不尽相同。美国人重视及时性，但是其他国家的商务人士在参加会议时，常常较拖沓，会议迟到也可能并不视为问题。许多公司会投资让派往海外的员工熟悉当地的文化。例如，Eastman Chemical 公司为培训在海外工作的员工，开发了一门非常成功的定位课程。[53]

法律问题

全球市场上的商务活动仍然是一个道德雷区。对贿赂、回扣或特别小费的非法需求替代了成功交易的方式。美国的《反海外腐败法》禁止美国公司使用贿赂或回扣来影响海外官员。但是，监控全球的非法活动是一项非常困难的工作。[54]摩托罗拉和其他一些美国公司使用软件来分析发票与付款，以揭露可能的贿赂。供应商送给美国公司的礼物也成为问题。每年，美国联合技术公司（United Technologies）都会给海外供应商发出“不收礼”的警示。[55]

美国企业认为，与不受美国法律约束的其他国家的企业竞争是困难的。然而，国际商业道德协会（www.business-ethics.org）相信，美国公司在其他商业世界已经成为非常正面的榜样。就像本章前面所述，高度的道德准则取决于各级管理层人员的高度领导力。诚信从上层开始。

关键概念复习

道德决策对销售关系的影响

品格和诚信对人员销售中的关系影响巨大。不道德的销售行为最终会摧毁客户关系。信任是所有重要关系的核心，而这些不道德行为会慢慢破坏信任。

影响品格发展的因素

许多大专院校正在品格培养中起着积极的作用。品格教育常被结合进关注道德的课程中。品格是个人行为准则的集合，所以我们大家都能为品格建立做些事。信守承诺正是如何建立品格的例子。

影响销售人员道德操守的因素

销售人员能够在优秀榜样的牢固影响下受益。尽管高层管理人员通常远离日常销售工作，但他们对销售人员的行为有着重要的影响。企业上层的不诚实会导致下层梯队的道德标准的侵蚀。销售经理们提供了另一种榜样，他们解释公司的政策，帮助建立对可接受以及不可接受销售行为的指导。

建立个人道德准则的指导方针

销售人员必须建立他们自己的个人行为准则。必须决定如何最好地为公司服务、与客户建立伙伴关系。销售人员每天都会面对承诺符合道德标准的压力。最大的威胁来自对是非的固有感觉。三个基本指导原则可以用来作为个人道德核心的基础。

a. 个人销售必须视为价值交易。

b. 关系第一；任务第二。

c. 诚信对待自己和他人。

国际商务中的道德与法律问题

在国际层面，道德与法律问题非常复杂。全球市场折射出大量的文化，每一种都有其独特性。应对全球性的非法行为也是非常大的挑战，对贿赂、回扣或特别小费的非法要求成为商业交易的障碍。

关键术语

商业道德（business ethics）
互惠（reciprocity）
价值观（values）
争议缓和期法律（cooling-off laws）
合同（contract）
文化（culture）

复习题

1. 商业道德的定义是什么？为什么现在这个话题如此引人注目？

2. 仔细阅读美国销售专业人士协会的职业操守准则，选择三个你认为对销售人员而言最具挑战性的准则，并进行解释。

3. 口头商业诽谤如何不同于书面商业诽谤？

4. 有助于影响销售人员道德行为的主要因素是什么？

5. 美国《统一商法典》是什么？为什么需要它？

6. 为什么销售人员的道德感必须超越法律的是非定义？

7. 为什么销售经理在影响销售人员道德行为中起着重要作用？

8. 公司的道德政策应该涵盖哪些重要领域？

9. 送礼给客户都是合适的吗？为什么？

10. 列出并阐述作为商业道德个人准则基础的三个指导原则。

角色扮演练习

今天早上，你会见了一位客户，三年来她从你这里购买办公用品。她一开口，就让你相当吃惊："我准备下10 500美元的订单，但是你必须按照我从另一家公司收到的报价单来做。"然后，她解释说，这家竞争公司为新客户提供一次奥兰多迪士尼乐园7天旅游，如果客户下单超过1万美元，这家公司就付所有的费用。你会怎么办？

准备你的角色扮演，向另外的同学展示。浏览本章的材料，特别要注意你所做道德决策的方式，注意如何增加价值和建立长期客户关系。

案例研究

Mattress公司（www.mattressfirm.com）是世界上最大和最成功的特制寝具公司。它提供睡眠解决方案，包括常规和特制床垫，以及与寝具相关的产品。公司已经成长为美国最大的和增长最快的零售企业。公司在全美38个市场经营560多家商店，拥有顶级品牌。公司从初始起就只招大学毕业生，打算做一个不同类型的床垫零售商，聚焦于创造独特的购物体验。

按照伊迪丝·博特略的说法（本章开头所述），Mattress公司与竞争者之间的不同就在于销售过程。如伊迪丝所言，购买一个床垫可以让你不知所措：当你走进一家商店，满眼都是几十件矩形物品，你怎么知道哪一件是最好的？而在Mattress公司，销售代表使其变得简单起来，客户挑选其床垫时不必一个一个地试。这个过程能让客户获得合适的床垫，就像试套装、鞋和大衣一样。这是通过公司的睡眠诊断系统来实现的，它询问客户一系列关于睡眠质量的问题，然后测量他们的体重分布与体态直线性。系统再推荐一种类型的成套产品，剔除掉陈列室中80%的床。让客户知道什么床垫适合他们，以排除购买床垫时的风险，某种程度上，只有Mattress公司能做到这一点。

销售的道德方面是如何进入伊迪丝的零售销售人员工作中的？一个例子是，有时销售人员有机会去提高销售的账面价值，能获得赊账，但他们没有权限去做。有时，客户逛街，走到了同一个商店，可能想要与先前给他们的相同的产品，客户很可能会找先前曾帮助过他们的特定的销售人员，但如果那个销售人员不在，新的销售人员可能不会给客户赊账。另一个例子是，客户想得到更大的价格折扣，而不真实地提供竞争者的价格和不同Mattress公司区域的商店信息，以期得到尽可能低的价格。然而，许多情况下，销售人员都会识别这些行为，并采取相应的行为。

道德是Mattress公司的核心价值。新员工从进入公司开始，就学习理解公司的期望，以确保他们能道德地处理与客户和其他销售人员的关系。Mattress公司的行为准则是基本原则指导，渗透到员工与客户的关系、与商务伙伴的关系中，最后同样重要的是相互之间的关系中。这种准则远远超出了对法律与规则的服从。也是一系列行为指导，帮助员工开展日常工作。例如，它解释了如何管理利益的潜在冲突、如何报告违规嫌疑。

在Mattress公司，奖金制度存在一系列的政策和原则，也有助于保护道德行为。标准运营程序（SOP）专门有一整节应用于代销，以及如何处理不同的情形，如团队销售、票据交易、佣金、补贴等。例如，佣金制度鼓励销售人员掌握价格让步的底线。国内销售竞争也要接受审查，以确保行为的道德性。标准运营程序和员工行为准则放置在公司内部网上，能够随时查阅。

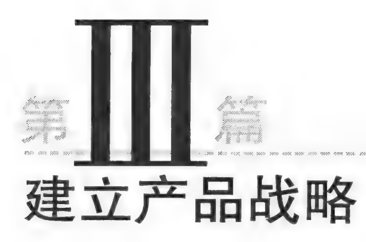
问题

1. 将你自己放在伊迪丝·博特略的位置上，作为销售代表，销售床垫产品。你能设想出在你的工作中可能挑战你的道德行为的场景吗？

2. 对于像Mattress公司这样的零售商，公司的道德政策会涉及哪些主要的领域？

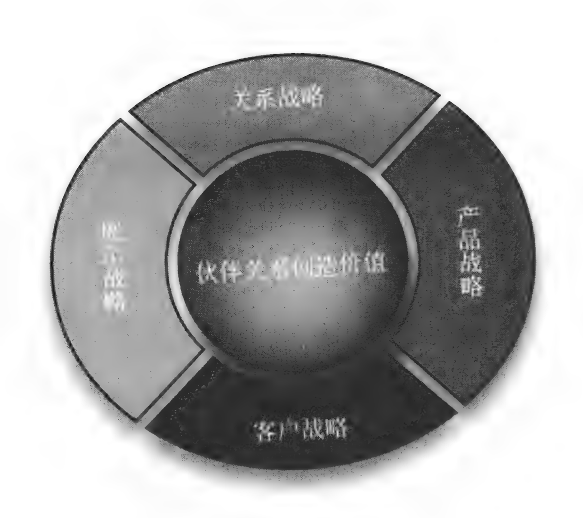
3. 基于纳税的奖金计划，就其本性而言，会让销售人员有压力去创造高销售额，这可能会导致不道德的销售动力。如何设计奖金制度，既刺激销售产出，同时又保障道德的销售行为？

4. 想象你是Mattress公司的销售人员，就像伊迪丝·博特略一样。有位客户走进了你的商店，对特制Tempur-Pedic表现出了极大的兴趣。谈到价格时，客户提及街对面的竞争者给他整套床垫的价格，比Mattress公司低10%。你怀疑这个信息是否足够真实，但也不想让客户不高兴或受到打击。你会如何应对？



第 III 篇 建立产品战略

第Ⅲ篇考察了完整而准确的产品、公司和竞争知识在人员销售中的重要作用，缺乏这些知识将削弱销售人员构建增值式解决方案的能力。本篇还描述了几种增值式销售战略。





第6章 创建产品解决方案

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 建立产品战略的重要性
2. 产品配置方法
3. 销售人员和客户从完整产品知识中受益的原因
4. 创造产品销售方案所需最重要的产品和公司信息
5. 了解竞争者如何改进人员销售
6. 产品信息的主要来源
7. 如何以特征—利益战略来增值

艾米·范德维尔自从十年前大学毕业以来，就经历了极为成功的销售生涯。艾米是《得克萨斯月刊》销售代表，这本杂志主要聚焦得克萨斯州的休闲活动和事件。月刊销售人员负责销售杂志上大量的广告版面，似乎这是一个相对简单的工作，毕竟，月刊拥有大量忠实的读者群，对于许多商务来说是有吸引力的广告通路。但是要记住，《得克萨斯月刊》有许多直接的和间接的竞争者，所有这些竞争者都努力向艾米所经营的同类商务领域推销它们的服务。

因为潜在广告客户有许多可行的选择，所以艾米就必须变得更专业：客户的需求是什么？《得克萨斯月刊》能提供什么？竞争者能提供什么？如此，她就能够改进她的能力，在客户需求、选择《得克萨斯月刊》优于其他广告通路的前提下，回答客户问题，强调利益所在。她已不再仅仅是推销广告版面，而是向客户提供她的知识与经验，创造关注他们需求的解决方案。[1]

制定增值式产品解决方案

第1章讲过，产品战略有助于销售人员正确决策，专注产品的选择和定位，以满足所识别的客户需求。**产品战略**（product strategy）是一项周密计划，强调成为产品专家、销售具体利益和设计增值式解决方案（见图6—1）。增值式解决方案的构置将在第7章详细讨论。

战略式/顾问式销售模型	
战略步骤	层次
建立人员销售哲学	☑ 采用市场营销观念
	☑ 重视人员销售
	☑ 成为问题解决者/伙伴
建立关系战略	☑ 采用双赢哲学
	☑ 展现专业形象
	☑ 保持道德标准
建立产品战略	□成为产品专家
	□销售具体利益
	□设计增值式解决方案

图6—1

说明：制定产品战略，让销售人员能够提供适合客户需要的产品或服务。

销售解决方案

解决方案（solution）是针对所确认客户问题的买卖双方共识。在许多销售情境中，解决方案的内涵不止于具体产品，往往提供可供测量的结果，如生产力提高、利润增加或员工流失率降低。相比销售具体产品，销售解决方案通常在识别和确认客户问题上需要作出更大的努力。[2] 销售人员将**解决方案销售**（solution selling）作为发掘和整理客户问题的过程，与客户一道创造出如何向更好方向发展的愿景，并制定出实现愿景的计划。[3]

大多数销售人员都采用广义的产品概念，包括信息、服务、观念和有形产品，或者是解决方案下的产品组合，以满足客户需求。[4] 通过以下两个公司来看看销售过程：

- 泰乐琪公司（Trilogy），位于得克萨斯州的奥斯汀，为一些大型制造商如波音、惠普等设计配置软件系统。波音用各种产品组装飞机，能满足客户高度个性化的偏好。而在泰乐琪的软件的帮助下，波音销售代表可以用笔记本电脑，将客户的特殊需求转换成可用的产品规格。[5]
- 向日葵旅行公司（Sunflower Travel Corporation），位于堪萨斯州的威奇托，为个人和团体制定个性化度假套餐。其业务包括飞机票、旅馆预订以及全程食宿。向日葵公司销售人员具有为客户提供高度定制化旅游的专业知识。[6]

从客户立场上看，以上两家公司的销售人员销售的主要是信息和技能。这种销售人员向客户提供的解决问题的能力，就视为产品。复杂产品的销售就是使用知识和技能来创造价值。

量身定制产品战略。产品战略应该针对客户购买需求来量身定制。交易式购买者通常清楚其需求，大多数此类客户已经自行研究，很了解能满足其需求的产品。比如，经常大量采购复印纸的办公室经理，会知道此标准化产品可以从多家供应商处购买，纸张质量通常没有多大区别。

顾问式购买者对其需求缺乏了解，通常要做需求分析。此类客户希望得到帮助，评估可能的解决方案，而且通常需要定制化的产品解决方案。定制化解决方案对那些希望量身定制其需求的客户很有吸引力。为战略联盟式客户制定产品战略通常最具挑战性，因为对潜在联盟者研究非常费时，但若联盟成功，则足以回报。在有些情形中，公司如要与新客户建立联盟，就必须准备作大量的资金密集型技术投资，以及增加员工。[7]

急剧膨胀的产品可选择性

国内外市场充斥着无数的产品和服务。有些行业每年引入的新产品数量之多，令人难以置信。以消费品市场为例，每年有超过 30 000 种新产品上市。想要购买评价证券或金融服务方面的服务吗？仅仅在共同基金部门，你就有 7 000 多种产品可供选择。[8]

这种可选择性的急剧膨胀对客户来说是“喜忧参半”。喜的是，当需要购买产品或服务时，几乎所有客户都有选择的余地；忧的是，太多的选择使得购买过程更为复杂。销售人员最重要的职责之一，就是简化客户对产品选择的研究。本章后面部分将讨论，当产品特征（信息）转化为具体利益（知识）时是如何增值的，这能帮助客户做出明智的购买决策。

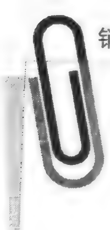
以产品配置创建解决方案

在这个信息过剩的时代，客户和销售人员共同面对的挑战是：确定哪些产品或产品组合能够解决购买问题。如果客户的购买需求很复杂，销售人员就必须整合公司产品组合的多个部分，制定出适合客户的解决方案。产品选择过程往往被称为**产品配置**（product configuration）。思科公司的销售人员常常要向新老客户销售新产品，他们使用“Cybrant 集成架构解决方案”（Cybrant Solutions Architect）软件来快速确定产品配置方案。这种软件帮助销售人员向潜在客户正确提问，以发现客户需求，然后制定出最能满足客户需求的解决方案。[9]

艾米·范德维尔以其制定产品配置方案的能力为荣。事实上，她准备的每个书面提案都是为了满足《得克萨斯月刊》的客户需求而定制的。

许多公司使用产品配置软件，因为它能迅速而准确地制定产品解决方案。它能结合产品选择标准，并将其直接与客户需求联系起来。通过使用这种工具，销售人员可以与客户互动，确定产品配置选项、价格、配送方案以及产品组合的其他部分。现在，大多数产品配置软件都可以集成联系人管理软件，如 ACT! 和 Net-Suite 等。使用该软件除了提高销售提案的质量外，手工书写提案所耗费的时间也得以减少。

产品配置的一个主要因素是报价管理。在当今快速销售的环境中，快速、准确定价是至关重要的，那些领先公司都在积极地推行报价管理自动化。[10]



销售与你息息相关

母亲身份的销售人员

波士顿银行（BankBoston）的支行经理辛西娅·坎宁安（Cynthia Cunningham）和雪莉·默里（Shelley Murray）为了完成工作，每周需要工作60个小时。她们想有更多的时间和孩子待在一起，而长时间的工作成了母亲身份的一个主要障碍。于是，她们想出了一个创新方案：将她们自己打包，分享一份工作。计划一形成，她们就开始推销，写信描述她们的工作成就，附上简历，寄送给一些高级经理。终于，她们见到了十多位主管，最终挖到了宝藏。她们分担一份副总裁级别的工作，工作内容涉及教导支行员工和小型企业如何向客户销售服务。现在，辛西娅和雪莉在富利银行（Fleet Bank）工作，每周工作20～25个小时。[8]

准备书面提案

书面提案（written proposals）是销售人员产品战略的一部分。很自然地，一些客户会要求书面形式的解决方案。书面提案可以定义为一份具体行动计划，基于事实、假设和支持性文件（包括在销售展示中）。[11]一份好的书面提案能够给产品解决方案增值，在竞争中脱颖而出。它向客户保证你会兑现承诺。书面提案的格式和内容各不相同，常与销售信结合在一起。一些政府机构和大型企业会发布招标书（RFP），具体规定书面提案的格式。大多数书面提案包含以下几个部分：

预算和概要。告知所制定解决方案的成本，详细描述所提供产品或者服务的特征、具体的价格。书面提案中确认价格，就可以避免误解和错误。

目标。目标应表述出利益。有形目标可以是“降低10%的人工成本”。无形目标可以是“商誉可靠的公司可提高商务安全性”。重点在与客户需求直接相关的具体利益。

战略。简要地描述如何实现你的目标，如何履行书面提案中所述义务。在有些情形中，书面提案中的这部分可以具体表述为：“我们的高级租赁代表苏珊·默里（Susan Murray）将负责您的账户。”

日程表。设定实现目标的时间框架，包括确定到货、运输或者安装的日期。

依据论证。综合运用逻辑和感情诉求，表述你目前行动的依据。再次强调，重点应该放在利益上，而不是产品特征上。[12]

有些书面提案要遵循公司要求的特定格式。书面提案可长可短，从一页到复杂产品的数十页不等。

书面提案应该用高质量纸张来打印，要避免有任何拼写、语法或标点上的错误。书面提案完成之前，应再检查一遍，确保列出了客户会关注的任何方面。《销售提案》（*Sales Proposals Kit for Dummies*）的作者鲍勃·坎蒂（Bob Kantin）

说，书面提案实际是客户从你那儿得到的第一份“产品”，所以要确保它是完美的。[13]著名作家和销售顾问尼尔·雷克汉姆说，书面提案要写给“看不见”的客户。多数时候，书面提案会被销售人员未曾谋面的人看，而这些人往往是能够决定交易成败的人。[14]

本章剩余篇幅分为五个主要部分，前两个部分描述销售人员需要的产品信息和公司信息，第三部分描述有助于销售人员的相关竞争信息，第四部分为信息来源，第五部分则介绍产品特性如何转化成客户利益。

销售实战

有效销售信件的写作

销售人员越来越多地使用销售信件，来描述产品特征及利益、产品定位、建立联系以及提供保证。销售信件也常与开发计划一起使用。销售信件的撰写有一些法则，包括：

1. 销售信件应该遵从商务信件的标准格式。应该按顺序包含信件抬头或发信人地址、日期、信内地址（与信封地址一样）、称呼、正文、信尾问候语、打印名字和发信人手写签名、附件说明（如果有附件的话）等。

2. 信纸上要合理布局文字，整体文字周围的空白边框要对称。在日期和信内地址之间应该留3～5个空行。地址和称呼语之间、称呼语和正文起始段之间、段与段之间都应该留有空行。最后一段和信尾问候语之间也应该留有空行。段落之间应该使用单倍行距。

3. 正确使用标点符号，包括称呼之后的冒号和结尾问候语之后的逗号。

4. 大多数销售信件包含至少三段：第一段应该表明你写信的目的；第二段应该总结你能带给客户的利益；第三段应该说明销售人员、客户或双方一起要进行的下一步行动。

5. 整封信中的语法和拼写应该合适。商务信件为与客户建立稳固关系及成交提供了机会。不合适的页面设置、标点、拼写错误或内容贫乏，都可能向读者传递负面印象，导致销售失败。

6. 第一人称“我”应尽量少用在销售信件中，以使信件聚焦于客户的需求上，“您”及“您的”这两个词应该贯穿于整个信件正文中。

成为产品专家

销售人员面临的主要挑战之一就是赢得客户的信任。《推销和营销管理》（*Sale & Marketing Management*）中的一份调查报告将产品知识列为能建立信任关系的销售人员第一重要特征。[15]理想情况下，销售人员拥有的产品知识应该达到或超过客户的期望。[16]汤姆·彼得斯论述产品知识时，强调：“多多益善。更重要的是：深入、深入、再深入。”总之，“对深层技术求之若渴者赢”[17]。本节总结了最常用的几种产品知识分类：（1）产品开发和质量改进过程；（2）性能数据和产

品规格；（3）维护和服务合同；（4）价格和配送。作为产品或服务的潜在信息源，每一种都很重要。

产品开发和质量改进

很多公司在产品开发上花费了大量资金。在**产品开发**（product development）过程中，产品或服务的初始构想要经过检验、修改和再检验，反复多次，才能提供给客户。销售人员应该熟知产品发展历程，此种信息常常是更强的销售诉求之基础。

巴塔格尼亚（Patagonia）是一家制造高档体育和户外运动器材及服饰的公司，它使用了一种独特的产品开发程序。巴塔格尼亚雇用了许多专业运动员如皮划艇、滑雪、攀岩和钓鱼运动员等，让他们在真实环境中帮助公司开发和检验产品。在户外运动市场，巴塔格尼亚因其许多产品创新而获得很高的评价。[18]大多数成功企业一直将质量改进作为重要的、长期的商业战略。[19]销售人员必须确认那些能作为竞争优势的质量改进过程，并准备在销售展示中阐述。湾流航空公司（Gulfstream Aircraft Company）、丽思·卡尔顿酒店、丰田公司（Toyota）和西瑞游艇公司（Sea Ray Boats）等就是此类公司的例子，它们执行了重要的质量控制。**质量控制**（quality control）是指根据已确立的标准来测试产品和服务，这是典型的质量改进过程的一个方面。

西瑞游艇公司是奢华游船业中的质量领先者，正在努力通过ISO 9002认证。这个来自国际标准化组织（ISO）的认证，保证制造过程中的高质量。西瑞游艇公司在行业中领先应用机器人，保证每只船的质量一致。该公司连续两次获得了J. D Power & Associates的客户满意奖。[20]

性能数据和产品规格

大多数潜在客户会对性能数据和产品规格感兴趣。一些具有代表性的问题如：

"这只立体声音箱的频响范围是多少？"

"这只共同基金的预期回报率是多少？"

"这个机器的能耗是多少？"

"你们酒店和会议中心的所有客房都有残疾人用的通道吗？"

销售人员必须在销售提案和销售展示中准备好如何回答此类问题。当客户要对一个产品与其他产品比较特征时，性能数据至关重要。

为了熟悉惠而浦电器，其销售人员必须实际上"生活"在这个品牌中。该公司在其总部附近租赁并改装了一套8间房的农舍，在其中装备了惠而浦洗碗机、冰箱、洗衣机、烘干机和微波炉。销售人员8人一组，在此生活了两个月，并使用这些电器。惠而浦公司的工程师们参访这里，并展示这些电器的设计、性能数据和产品规格。一个刚完成该培训项目的员工说："我很有信心，这将在我与客户接触过程中体现出来。"[21]

维修和服务合同

潜在客户常常要了解所购买产品的维护和保养要求的信息。能迅速、准确地提

供这些信息的销售人员，就能具有优势。适当的维护能延长产品的使用寿命，所以这个信息应当在销售时就提供给客户。

今天，许多销售人员采用定制化的服务合同，其中包括了客户的具体关注、感觉和需求内容，他们努力真正理解客户的具体服务标准。如果回访对客户来说很重要，则合同中就应该包含每周或每月产品回访的频率和数量。定制化服务合同能够为销售增值，有助于增强竞争力。[22]

定价和配送

潜在客户希望销售人员通晓产品定价和配送方面的政策，并有权决定价格和计划配送。只有销售人员具有定价权，客户才会将他视为有资格进行商务谈判的人。定价能力使销售人员处于一个更强势的地位。[23]

定价赋予销售人员更多的权力和责任。如果销售人员商谈的价格太低，公司就可能在此销售中受损。价格异议是成交最常见的障碍之一，因而销售人员必须对此做好充分准备。

在大多数情况下，报价应该与创造价值的相关信息一起提供给客户。确认书面提案能否增值的过程称为**量化解决方案**（quantifying the solution）。当遇到较大的购买决策如购买一套新计算机系统时，量化解决方案就很重要。量化解决方案的方法之一是成本—收益分析，以确定购买的实际成本及购买者从此投资中能够得到的预期节约（见表6—1）。

表6—1　成本—收益分析的量化解决方案

菲尼克斯对比FB标准10年的成本节省（所有价格均为估计值）	节省成本（美元）
● 不锈钢隔板（节省喷砂和油漆）	425
● 不锈钢后门框（节省油漆）	425
● 空气悬浮架（更省油、延长轮胎寿命、延长车闸寿命）	3 750
● 硬木或铝磨损（从货物的损坏和磨损上更换节能）	1 000
● LED车灯（寿命更长，约节省50美元/年×10年）	500
● 灯罩（节省50美元/年×10年）	500
● 迎宾踏板（降低进入拖车时的损害）	200
● 增强内梁（降低对低梁和后板的损害）	500
● 车灯不锈钢螺丝（节省更换成本）	200
● 国产优质橡木地板——1 ⅜（正常情况下持续使用10年）	1 000
● 车门——内、外铝层，内光面，外哑白，5条固定铝铰链（延长拖车寿命）	750
● 标准质保之外的五年质保，包括隔板除锈、LED灯、地板、磨损衬垫、制动分泵、后架、挡泥板和迎宾踏板（菲尼克斯提供折旧更换交易）	1 500
10年下来菲尼克斯总计约节约（上述菲尼克斯所有设备都是标准设备，销售价23 500美元；FB销售价19 500美元）	10 750
菲尼克斯超过FB的初始成本	4 000
菲尼克斯比FB节省的总费用	6 750

说明：量化解决方案常包括详细的成本—收益分析。本例比较高价菲尼克斯（Phoenix）拖车及其竞争产品——低价FB标准拖车。

另一种量化解决方案的方法是计算投资回报率（ROI）。当产品和服务越来越复杂和昂贵时，客户就越来越考虑购买的财务因素。企业间购买（B2B）尤为如此。销售人员在销售提案中提供了投资回报信息，就更有可能得到关键决策者的积极回应。例如，首席财务官就更倾向于赞成一项有高投资回报的高价购买。[24]

ROI精确计算常需要收集详细的财务数据。你可能需要帮助潜在客户搜集其公司内部信息，以构建购买的理由。伯灵顿全球货运物流有限公司（BAX Global）为客户提供多种类型的运输方案，它有能力为一个客户提供多种方式的运输。为了向客户提供定制化解决方案，销售代表必须从潜在客户那里收集大量的财务和非财务信息。各种运输方式（卡车货运、航空、铁路货运等）有不同的成本、速度、可靠性、频率和其他标准，因此，销售提案的准备可能是非常复杂的过程。[25]

ROI销售策略的使用需要更多的前期工作，但它能缩短销售周期。销售人员若不懂得财务，不能准确计算和提供价格信息，可能就会处于劣势。第7章我们将讨论怎样根据价格对产品进行定位。

了解自己的公司

公司自身相关信息绝不应该被低估，它应当是销售展示中所使用的强力诉求，特别是在客户正考虑建立战略联盟时。战略联盟购买者在与另一方公司合作之前，会要求了解其销售人员所代表公司的详细信息。许多情形下，推销你的公司与推销你的产品相比，所花时间一样多，甚至更多。[26]

有些公司如微软、四季酒店（Four Seasons Hotels）和美国运通（American Express），都有所谓“品牌力”，这些公司及其产品都是全球知名的。然而，如果你是在销售杰士（Klipsch）音响或Van Kampen Equity的金融服务，那么你会发现必须花费很多时间来说明公司相关信息。本节将讨论大多数销售情形中需要的信息类型。

企业文化和组织结构

许多销售人员以其所工作的公司为荣。思科公司的销售人员非常高兴，因为他们公司在《财富》杂志评出的100家最佳雇主中名列前茅。这个网络设备供应商度过了网络泡沫破裂危机，近年来创造了新的销售纪录。[27]

如同第5章中所述，独特和完整是成功销售组织的标志。联合包裹公司的董事长和首席执行官迈克尔·L·埃斯丘（Michael L. Eskew）说：“战略会改变，目标会改变，但是利益从来不会改变。”[28]

每一个组织都有其独一无二的文化。**组织文化**（organizational culture）是一个公司内部的员工所共有的信念、行为和工作方式等。大多数组织存在一定时期之后，都会有其独特规范和行为准则。GEAR For Sports公司的价值观传达了公司的重要理念，员工们受到公司价值观的指导（见图6—2）。研究表明：公司销售人员的客户导向受到组织文化的影响。鼓励销售人员为购买者的问题提供定制化解决方案，此支持性文化奠定了长期伙伴关系的基础。[29]

GEAR For Sports公司理念

在GEAR价值观的指导下，我们努力追求，通过运动服饰、配件和服务的市场创新，满足客户在质量和配送方面的要求，成为市场的领导者。

GEAR的价值观

GEAR的业务基于对所有客户、业务伙伴、员工、政府和公众的尊重与关注。我们重视：

客户

超出他们的期望。

卓越

以我们做的每一件事为荣和负责。

员工

相互尊重和为对方着想。

团队

股东间培养信任和认可。

专业

展现完美和精通。

创新

信奉创造力与改变

社会责任

相互以及公众之间的关怀和分享。

GEAR　TANDEM



图 6—2

说明：GEAR 公司的价值观表达了公司所重视的理念，指导员工的行为。当销售过程涉及发展战略伙伴关系时，价值分享尤为重要。

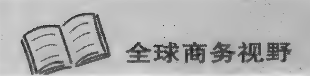
许多潜在客户利用公司过去的业绩来评估其现在产品的质量。如果公司过去取得了成功，那么有理由相信它的未来也是充满希望的。

公司的产品支持

积极进取的市场营销人员能支持其产品销售。在有些情形中，产品支持形式为销售工具，这种工具在销售拜访的准备与实施中使用。亨特·道格拉斯（Hunter Douglas）是一家窗饰制品公司，该公司制定了一套经销商采购组合方法，经销商的销售代表可以选择和订购样本、手册、视频、店内展示材料及其他物品。[30]

公司的售后支持也很重要。奥林·马西森（Olin Mathieson）是一家大型化学公司，该公司定期回访客户，以获取客户反馈，从而了解客户真实的需求。杰格曼冲压（Jagemann Stamping）是一家位于威斯康星州马尼托瓦克的五金模具公司，该公司常备由销售人员、技师和生产线工人组成的销售团队，生产线工人能够回答

客户提出的技术问题。当出现问题或缺陷时，该公司派出由生产线工人加上销售人员或技师组成的团队去调查，工人的参与增强了其对客户的承诺义务。[31]



全球商务视野

在澳大利亚做生意

美国和澳大利亚的商务人士有很多的共同点：每一个澳大利亚人都讲英语，两个国家的商务着装也很类似。然而，细微的差别依然存在：

- 当你向一个澳大利亚商务人士打招呼时，说出你的全名，并用力地握手。
- 澳大利亚人是那种同情弱势群体的谦逊的人，因此，关于你的权力和财富，只让自己知晓就好了。
- 虽然澳大利亚商务人士大都不拘小节、友好，但是他们依然希望你是一个很好的倾听者，并且完全熟悉你自己的产品。
- 展示要简洁，大多数澳大利亚人希望你能简明扼要、直入主题。[b]

了解竞争对手

掌握完整产品知识的另一个重要步骤是获取竞争者信息。销售人员了解了竞争对手的优势和劣势，就能更好地强调自己所提供的利益，以及增加产品价值。潜在客户经常会提出关于竞争公司的具体问题，假如你无法回答或者答案模糊不清，那么就可能失去这笔生意。

对竞争者的态度

不管你的产品多么让人印象深刻，客户都会自然地寻找其他公司的类似产品。因此，在销售展示之前，你必须掌握竞争产品的信息。获得竞争产品的信息是很困难的，可以通过查阅竞争对手的网站、年报、新闻报道和营销资料等。一旦掌握了这些信息，你在处理竞争对手的问题上就会更有信心。

最重要的是你对竞争所持的态度。每一个销售人员都应该建立一套基本理念，以最佳方式来处理竞争产品的问题。以下是一些有用的指导准则：

1. **多数情况下，不要在销售展示中提及竞争者**。将注意力转移到竞争产品上，通常是非你所愿的。

2. **除非你掌握了所有的事实真相，否则绝不要谈论竞争者**。如果对竞争者的陈述不准确，你的可信度就会受到影响。如果你对某个特殊问题不知道答案，就直说："我不知道。"

3. **永远不要指责竞争对手**。你可能会被要求直接比较你和竞争者的产品，在此情形下，坚持做事实性比较，避免对显而易见的或真实的缺陷做情绪性的评论。

4. **以增值来竞争**。竞争对手可能会利用在价格、配送或其他方面的优势，争夺你的潜在客户。你可以使用增值式销售方法来压制竞争对手的建议。如果竞争对手送货较慢，则可以怂恿客户探讨快速配送的重要性。[32]

准确、公正和诚实的事实描述会受客户欣赏，对竞争对手的激烈批评通常会令客户反感。避免不惜代价地揭人隐私。公正是备受推崇的美德。

成为行业专家

销售人员应该成为所在行业的专家。在很多情况下，这意味着他们应超越产品专家的角色，成为商务分析人员。要保持对商务进程的与时俱进的了解，需要花费时间并可能还需要再培训。[33]如果你的客户在银行业工作，则你应该阅读相关商业期刊，并积极参加为银行家服务的专业协会。

产品信息来源

销售人员的产品信息来源有多个，最普遍的包括：(1) 公司制定的产品文献；(2) 销售培训项目；(3) 参观工厂；(4) 销售及其支持团队的内部成员；(5) 客户；(6) 产品；(7) 出版物。

产品文献、目录和网上资源

大多数公司都准备了详细的产品资料。这些信息通常是很有指导性的，销售人员应当仔细地阅读。如果公司销售系列产品，公司就会制定销售目录。为了节省销售人员的时间，许多公司会给他们配备电脑软件，提供随时更新、网上在线的产品目录。有用的产品信息来源还包括广告、促销手册和录音带等。

美国三菱—卡特彼勒叉车公司（Mitsubishi Caterpillar Forklift America）在线展示其基本产品信息，分销商在自己家里、酒店房间或其他任何能用笔记本电脑的地方都可以查阅。这七种产品信息中的每一种都要花费时间上课学习。为了巩固基本的产品知识，公司提供了高级的导师指导课程。[34]有些公司采用远程互动教学（卫星传输），来进行不同类型的销售培训。

参观工厂

有些公司认为销售人员应该参观产品制造工厂，直接观看生产过程。这种参观不仅提供了宝贵的产品信息，而且增加了销售人员对产品的热情。新的销售人员可能要在工厂花上几天时间，才能熟悉生产过程。团队内有经验的人员也能从工厂参观中受益。

内部销售和销售支持团队成员

团队销售越来越流行，部分原因是许多复杂销售需要多个销售及其支持人员的

专业知识。制定一个有效的销售提案可能需要产品设计、财务或者物流方面的专业技能。有时可采用联合攻关的办法来鼓励团队成员分享信息、协调工作。

客户

实际使用产品的人可能是提高销售业绩方法重要的信息来源。[35]客户在实际工作环境中观察了产品的性能，能客观评价产品的优点和缺点。有些公司从满意的客户那里搜集推荐书，把这些有说服性的信息提供给销售人员。巴塔格尼亚公司的客户包括山地自行车、山区滑雪、航海、皮划艇、钓鱼等项目的运动员，公司的成功在于与这些实际使用其产品的客户之间保持密切联系。[36]

半导体制造商英特尔公司（Intel Corporation）要求其销售人员让客户全程参与从产品概念阶段直到成品交付的整个过程，从客户需要公司帮助他们设计终端产品的销售初期起就开始交流对话。[37]这个过程要求给销售部门以更深入与更广泛的关于产品信息的参与权。

产品

产品本身就是不可忽视的、宝贵的信息来源。销售人员应该仔细检查所销售的每项产品，如果可能，还应使用，以熟悉产品的功能。通过调查、使用和详细评估产品，能够增加销售人员的信心。

出版物

商业和技术出版物如《超市经营》（*Supermarket Business*）和《广告时代》（*Advertising Age*）等，提供了宝贵的产品信息。畅销杂志和报纸商务版也为销售人员提供了大量关于其产品及其竞争者的信息。《客户报告》（*Consumer Reports*）之类的大量出版物，从客户利益出发，广泛地检验了产品，并以非技术性语言报道了其结果。这些报告是非常有价值的信息来源。

注意事项

销售准备有可能过度吗？销售人员对其推销的产品和服务有可能有过多的了解吗？两者答案大体都是否定的。然而，如果销售人员没有准确地估计潜在客户的理解水平，则可能产生沟通问题。[38]总是存在着这样的风险：知识丰富的销售人员可能采用了大量事实和数据，而潜在客户却不知所措。销售人员采用特征—利益战略，就可以避免这个问题。

以特征—利益战略增加价值

联邦快递的创始人弗雷德里克·W·史密斯（Frederick W. Smith）在他的耶鲁大学毕业论文中首次提出隔夜交货概念。这篇现在很著名的论文，当时却被他的

教授评为“C”。多年以后，史密斯说：“当我们刚创建联邦快递时，我并不认为我们理解了我们的真实目标。我们以为我们销售的是货物运输，但实际上，我们销售的是安心。”[39]

本章中，我们强调了掌握产品特征、公司和竞争者信息的重要性。现在至关重要的是要指出，只有把产品特征转化为满足客户具体需求的利益，才是成功的销售展示。弗雷德里克·W·史密斯提出的“安心”就是关于客户利益的一个好例子。只有当产品特征转化为客户利益时，才能对客户产生影响。

区分特征和利益

为了能明确理解产品特征和产品利益之间的区别，我们来定义这两个名词。

特征（feature）系指产品或服务的数据、事实或特性。特征常与技术、设计、耐久性和运行经济性有关，可以反映出产品是如何开发、处理或生产的。产品特征的说明常常出现在销售提案技术部分或者制造商的文献中。

利益（benefit）是提供给客户的具有个人好处或收益的东西。它回答的问题是：“拥有或使用你们的产品，我能从中获得什么好处？”如果你对潜在客户说起某种轮胎有四层橡胶，那么你说的是产品特征。如果你继续指出这种轮胎更安全、更耐用并且能降低油耗，你就是在指出利益了。

一般利益和具体利益。《SPIN销售巨人——大生意、大订单销售训练手册》（*The SPIN Selling Fieldbook*）的作者尼尔·雷克汉姆指出，只有满足了购买者提出的具体需求，你的陈述才是有益的。当你把购买者的需求与利益联系在一起时，就是表现出了能帮助客户解决所述问题的能力。一般利益显示的是产品特征对购买者有帮助，但是没有涉及购买者所表示的具体需求。以下为两个具体利益的例子：

> 我们的污水净化系统能满足您所提出的EPA①标准的具体需求。
>
> 我们的XP400模型能满足您提出的安全标准。

雷克汉姆指出：在大宗或复杂销售中，利益陈述与客户表达具体需求联系起来，更为有效。[40]

有些销售培训项目建议销售展示中应该包含优势。优势是对购买者有用或有帮助的产品特征（功能）。考虑如下情形：

> 在发运之前，我们所有的集装箱都是双层包装。这意味着我们的产品运到您医院时，绝对不会有污染。

有些销售人员会为每一个重要的产品特征制定一个优势说明。问题是，尽管有时购买者并没有表现出对这些信息的需要，销售人员还是常常在销售展示中陈列这些优势，此时，优势就被当成了一般利益。

成功的销售人员关注的具体利益，是与客户明确表达出的需求相联系的。次一等的销售人员才会将展示出所有可能的利益认作创造价值的最好方式。如今客户衡量价值的方式是看你的产品利益与其具体需求相适应的程度。次一等的销售人员在对待利益上是“漫天撒网”，认为利益越多，创造的价值就越大。高绩效销售人员则努力发掘出客户真正关注的利益。[41]

---

① 美国环保局——译者注。

使用连接词

我们知道人们购买的是利益而不是特征，而说明利益的最好方式之一就是使用连接词。**连接词**（bridge statement）是指连接特征和利益的过渡性短语。使用此种方式可以让客户把你的产品特征与他们所得到的利益连接起来。弗莱明公司（Fleming Companies，Inc.）的销售代表就使用连接词来推介一种新款快餐。

> 这个产品在全国范围内做广告，**这意味着**你有更多的预售客户。
>
> 你会经历产品周转加快、利润增加，**因为**初次订货将附赠店头广告，重点在所计划的情人节促销。

有些公司喜欢先陈述利益，然后才是特征，此时，就可以用"因为"这样的连接词。

识别特征和利益

详细的产品分析有助于识别产品特征和购买者利益。所有的重要特征都确定后，就对它们进行逻辑排序，然后在每个特征旁写上客户可以从中得到的最重要的利益。最后，准备一系列连接词，把适合的特征和利益联系起来。利用这个三步方式，销售会议服务的酒店和销售采矿设备电机的厂商，都可以制定特征—利益工作单（见表6—2和表6—3）。注意每个特征是如何转化为客户的重要利益的。表6—3提示我们公司特征能够转化为利益。

表6—2　　利用特征—利益工作单销售产品利益

特征	利益
设施	
酒店会议室最近重新装修。	这意味着您的会议将在漂亮、舒适的会议室里举行。
我们所有的客房在过去六个月里重新装修，大部分被指定为无烟客房。	这意味着您会发现客房更干净、漂亮。并且，可以很容易地选择到无烟客房。
餐饮	
我们提供四种不同的宴会，主厨里卡多·圭德（Ricardo Guido）刚刚被全国餐饮联合会评选为年度杰出总厨。	这意味着训练有素的员工和美食为您的会议增色。
我们酒店提供24小时客房服务。	这意味着您可以随时点餐饮或酒水。

说明：酒店销售人员可以把特征转化为利益，以强化销售展示。

表6—3　　利用特征—利益工作单销售公司利益

特征	利益
我们公司有……	这意味着你……
1. 本领域最好的电机	• 为你现有设备选择最好型号的电机 • 设施运转更有效
2. 认证的服务技师	• 优质服务人员保证您的设备处于最佳运转状态 • 减少故障停工，提高收益

说明：把公司特征转化成客户利益。

避免信息过剩

了解你的产品对于销售成功与否是至关重要的，然而，关注局限于产品却是极其错误的。热爱公司产品且产品知识丰富的销售人员，有时会滥用客户既不需要也不想要的产品数据，这种行为通常称为“数据垃圾”。销售人员可用一些特定问题（参见第11章）识别客户的需求。一旦了解了客户需求，销售人员可以定制销售展示，筛选出可转化为具体利益的产品特征。

关键概念复习

建立产品战略的重要性

产品战略有助于销售人员做出产品选择和定位的正确决定，以满足客户的具体需求。这是一个精心设计的计划，强调成为产品专家、销售具体利益和设计增值式解决方案。

产品配置方法

产品配置涉及判断决策，产品应用及组合要能解决购买问题。在信息泛滥时代，产品选择变得更具挑战性。在有些情形下，使用产品配置软件来定制产品解决方案。

销售人员和客户从完整产品知识中受益的原因

具有完整而准确的产品知识的销售人员，能更好地确认和满足客户需求。从全面产品知识中能获得的其他优势，包括信心上升、热情增长、更强的销售诉求的能力的改进和克服阻力的能力的提高。

创造产品销售方案所需最重要的产品和公司信息

销售人员掌握的产品知识，应该满足或者超越客户期望。重要的产品信息类别包括产品开发和质量改进过程、特征数据和产品规范、维护和服务合同，以及定价和配送。

公司信息能够用来建立增强销售展示的强烈诉求，尤其是当客户正在考虑战略联盟时。重要的公司信息包括对公司文化和组织结构的理解、公司对产品的支持。

了解竞争者，促进人员销售

潜在客户往往会提出针对竞争公司的具体问题。销售人员知道了竞争者的优势和劣势，就能更好地向客户强调自己所能提供的利益和增加的价值。你向竞争对手所表现的态度是至关重要的。

产品信息的主要来源

销售人员能从很多渠道收集信息。公司文献和销售培训项目是其中最重要的来源。其他信息来源包括工厂参观、客户、竞争、出版物、互联网以及对自己产品的实际体验。

如何以特征—利益战略来增值

在销售展示和准备书面提案时，就必须根据客户利益来准备有关产品特征和公司实力的知识。要区分一般利益和具体利益，认识到与客户所表达的需求相联系的具体利益是非常有用的。

关键术语

产品战略（product strategy）
解决方案（solution）
解决销售方案（solution selling）
产品配置（product configuration）
书面提案（written proposals）
产品开发（product development）

质量控制（quality control）
量化解决方案（quantifying the solution）
组织文化（organizational culture）
特征（feature）
利益（benefit）
连接词（bridge statement）

复习题

1. 对产品战略做一个简要的说明。
2. 区分产品特征和客户利益。
3. 什么是产品配置？举例说明在商业音响设备销售中如何使用这种方法。
4. 回顾GEAR公司的价值理念，确认你认为对销售人员成功最有贡献的两个因素。
5. 定义组织文化。公司信息是如何增进销售展示的？
6. 基本理念是销售人员处理竞争的方法基础。在发展基本理念的过程中，销售人员应当遵循哪四个准则？
7. 说明客户期望销售人员对待竞争的态度是什么？
8. 列出并简述大多数书面提案的五部分。
9. 最常见的产品信息来源是什么？
10. 区分一般利益和具体收益。为什么客户对具体利益有积极响应？

角色扮演练习

研究附录中的"第一部分　制定销售导向的产品战略"中的会议中心信息，特别注意食品与会议室的定价，作一个举办"学生颁奖会议"的销售建议。这个会议日程上包括惠灵顿鸡肉大餐式宴会，将有26位出席者，时间在下个月最后一个星期三的下午5：30—8：00。宴会开始时间为下午5：45，颁奖在下午6：45—8：00。座位按正规宴会式安排。将这一完整的销售建议向另一个同学（扮演你的客户）展示，在销售建议中说明特征与利益。

案例研究

《得克萨斯月刊》是一个地区性杂志，覆盖了政治、商务和文化领域，但主要聚焦于得克萨斯州的休闲活动和事件。这本杂志有很大部分的广告版面，以及吸引对得克萨斯州历史和文化感兴趣的潜在购买者的分类广告，这部分广告者多是得克萨斯州本地商人。该杂志在得克萨斯州有很大一群忠实的读者，他们大多集中在城市，受过良好的教育并且富有。该杂志的销售人员以他们为客户找到创造性解决方案的能力为荣。

今天，《得克萨斯月刊》的销售代表艾米·范德维尔正在会见伍德兰中心（一个主要社区发展组织）的市场营销主任。伍德兰镇社区规划为休斯敦郊外社区，最近增加的伍德兰中心包括餐馆、商店、一个旅馆和一个会议中心。

市场主任将中心的目标对准休斯敦居民，而非伍德兰居民。因此，中心主要依赖赢取竞赛奖后取得的口碑和积极的公众影响来吸引游客。现在，市场主任正考虑利用更多的印刷广告，因此安排了这次会面，想更多地了解在《得克萨斯月刊》上做广告的可能性。

按惯例，艾米在销售拜访中使用了非正式展示方法。最重要的展示部分是一本《得克萨斯月刊》，向潜在客户展示了最近的话题，让他们有机会认识和感受本杂志的总体面貌。同时也让他们仔细观看一下其广告所处的背景。在整个非正式展示中，艾米也展示了基于月刊读者的客户数据统计信息、他们对杂志广告信息回应的方式途径，以及各类广告的价格表。

在听取伍德兰中心的需求之后，艾米提议做一个四页彩色广告，也可以与杂志分开印刷，而成为

一个手册。尽管广告价格取决于单份手册的订购量，但艾米还是估计广告成本大约为50 000美元。市场主任与艾米商定了制定更正规书面提案的时间表，以便与伍德兰董事会其他成员商议。艾米的工作暂告结束。

问题

1. 解释艾米·范德维尔在准备和制定产品解决方案时，是如何使用产品销售战略的三个规范的。

2. 艾米结合到她的销售展示中的主要利益是什么？

3. 市场主管最关注的目标是什么？

4. 除了实际产品战略外，《得克萨斯月刊》的信息（历史、理念、业绩等）在成交中有多重要？

第7章 增值式产品销售战略

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 产品销售战略的定位
2. 满意概念集
3. 产品定位的选择项
4. 使用价格战略销售产品
5. 使用增值战略销售产品

你刚刚偿清大学贷款，是时候买一辆新车来更换你的老爷车了。你看上了这款紧凑运动型车，但它们似乎都太小了。现在，你正热切地看着运动型轿车，在这个市场区隔里，此车非常好地结合了舒适、设计和性能。然而，似乎选择太多了，《汽车杂志》（*Road & Track*）指出这一类有11种不同的汽车，这些车的价格从2.9万美元到4万美元不等。奥迪（Audi）A4和萨伯（Saab）9-3为四轮驱动，其余都是前轮或后轮驱动。当你了解了更多的有效选择，就会逐渐明白，制造厂家采取各种措施来区隔自己的产品。[1]

多少年以前，世界各地的汽车制造商们就开始开发与定位运动型轿车。研究指出，对这些车的需求在增加。结果引入了11种不同的品牌，每种都有各自的特性。在经销商层面，产品区隔过程仍在继续。如果你的需求不同于标准设施，销售人员可以提供不同的选择，价格增加7 000～10 000美元。可以配置每一辆车，以满足个性需求。经销商以现代设备，客户友好的服务政策和诚实、诚信的声誉，也能帮助产品定位。

有些汽车制造商视运动型轿车为成功之关键。宝马（BMW）3系运动型轿车占了公司全球销量的几乎一半。运动型轿车非常有利可图，许多买家购买昂贵的选择品如特制轮圈轮胎套件、防滑电子设备、地效调整以及高档音响系统。

在运动型轿车市场，设计起着主要的作用。最近，宝马和奥迪公布了全新设计的车型。这些新车将对抗英菲尼迪（Infiniti）G37和凯迪拉克（Cadillac）CTS，后面这两款车以设计先进而著称。[2]

经销商层面的销售人员在定位汽车的竞争优势上有着重要的作用。他们能描述宝马330i的质量控制过程，以确保其高品

质；或陈述雷克萨斯 IS350 的运动型驱动特性。增加价值取决于销售人员的能力——利用对制造、汽车和经销的认识，提供有竞争力的分析。

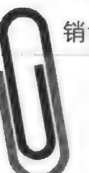
产品定位：产品销售战略

在当今多变的全球经济中，要取得长期成功，就要求不断地进行产品定位与再定位。[3] **定位**（positioning）系指一些决策和行动，目的在于创造和保持公司产品在客户心目中的特定形象。这需要制定一种市场战略，以影响特定市场细分对产品的认知，区别于竞争者。[4] 在已经被各种运动型多功能车（SUV）充斥的市场上，路虎（Land Rover）被定位为可靠性汽车，能轻易地攀爬陡峭、颠簸的山路。该公司所有的努力都致力于创造安全、耐用和可靠的形象，公司安排销售代表参观工厂，观察在极苛刻条件下路虎的实际检验，以增强销售代表对路虎车的信心。

良好的定位意味着产品的名称、声誉以及利基都得到认同。然而，一个好的定位战略并不能永远成功。定位过程必须不断地修正，以满足客户不断变化的需求和需要。[5]

产品定位要点

大多数公司把市场营销战略和销售战略相结合，为其产品在市场中独特定位。每个销售人员都需要很好地了解有助于产品定位的基本措施。本章首先简单地介绍产品差异化概念，然后是解释信息时代产品的重新定义，其他部分说明用于产品定位的三个产品销售战略，重点为增值式战略。在信息时代，销售人员如果不能为所销售的产品增值，则其数量和影响力都会下降。



销售与你息息相关

早期的迈克尔·戴尔

迈克尔·戴尔（Michael Dell）是戴尔电脑公司的 CEO。他在 12 岁时就展现出了一个企业家的特质：善于抓住机会。他将自己的集邮爱好变成了邮购生意，挣了 2 000 美元，他用这笔钱购买了自己的第一台电脑。他也从早年起就开始培养自己的销售技巧。16 岁的时候，他推销过当地的《休斯敦邮报》（*Houston Post*）。后来，他进入大学，但是很难专注于课程学业。为了将更多的时间用于装配以及销售电脑，他经常逃课。他的父母发现他的新谋划，对他施压，让他专注于完成学业。戴尔完成了春季学期的学业，又将暑假用来扩大他的生意，在秋季学期开始前的一个月，他销售了价值 18 万美元的电脑。后来，他再也没有返回学校。[8]

人员销售中的产品差异化

产品差异化是销售和营销的基本准则之一。**差异化**（differentiation）是一种能力，是将自己和自己的产品与竞争者区分开的能力，这是建立和保持竞争优势的关键。[6] 实际上，所有行业的竞争者都在致力于质量、价格、便利性、经济性以及其他因素上的差异化。站在营销一线的销售人员，在产品差异化过程中扮演着重要的角色。

产品差异化有助于你脱颖而出，往往拉开你与竞争者的距离。在许多情形下，差异化过程创造了壁垒，使购买者很难仅靠价格去选择竞争者的产品。[7]

制定价值主张

一个十分内行的客户，通常会选择能带来最大利益的产品。因此，销售人员需要用价值主张来定位其产品。**价值主张**（value proposition）是公司承诺给客户的利益和价值，以满足其需求。保时捷（Porsche）的价值主张承诺驾驶性能和刺激。[8] 现已合并的联邦快递金考公司（FedEx Kinko's），则将自己与 Sir Speedy 公司、AlphaGraphics 公司，以及欧迪办公（Office Depot）公司、OfficeMax 公司、史泰博（Staples）公司等的打印店区别开，其新的价值主张包括 1 200 家联邦快递金考门店，提供了该行业中前所未有的广泛服务范围，这些新中心提升了联邦快递与金考的传统优势和品牌认知。[9]

在很多情形中，销售人员必须量化价值主张，特别是在客户为商业买家时（商业买家的行为将在第 8 章中讨论）。价值量化过程能提高客户的理解程度，因为他们发现了购买你的产品或服务的价值。[10] 假设你正在销售 Kenworth 卡车，你的客户之一是总部在密苏里州乔普林的 Contract Freighters 公司，该公司打算购买 700 台卡车，而 Kenworth 柴油卡车要比竞争对手的卡车贵 10%。在你的销售提案中，应该量化购买 Kenworth 卡车的利益，包括可靠性更高、折合价值更高，以及豪华内饰，这有助于购买者吸引更好的驾驶员。[11]

满意概念集

《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的前编辑特德·莱维特（Ted Levitt）认为，产品是解决问题的工具。如果产品能够满足人们解决问题的需求，人们就会购买。如今，见识更广、要求更多的客户正在寻求一种满意集。**满意**（satisfactions）来自产品本身、产品制造和分销的公司，以及产品销售和服务的销售人员。[12] 图 7—1 描述了三个维度的产品销售模型。如同第 6 章所讲的，许多公司正试图从产品销售转型为解决方案销售。为了制定和销售解决方案，销售人员必须熟悉能满足每个客户需求的满意标准。

产品战略应该包括满意集，以满足当今见识更广、要求更多的客户的需要。基于此满意集，销售人员能设计增值式解决方案，以满足特定客户的需要。

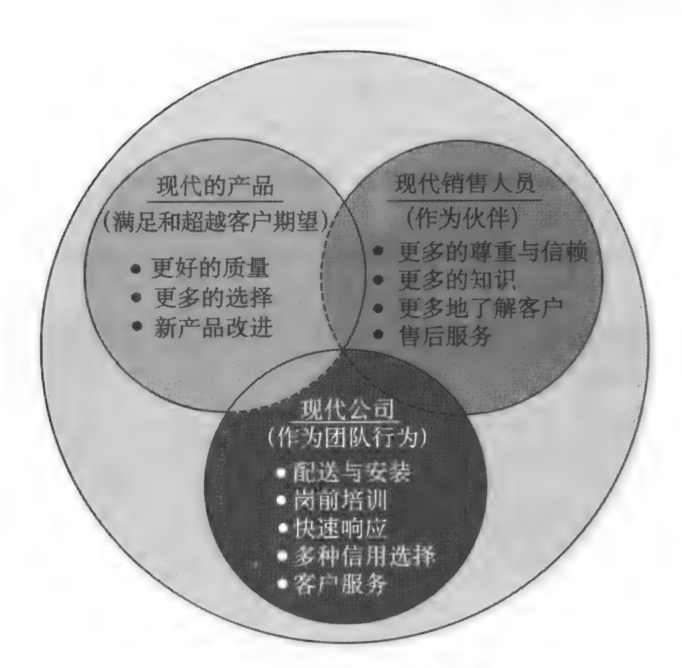


图 7—1 产品销售模型

为了阐述满意概念集如何在商务中运作，让我们考察一个复杂的购买决策。艾尔默公司（Elmore Industries Incorporated）的销售代表伊莱恩·帕克（Elaine Parker），销售用于制造加工的金属材料。在六个月期间，她频繁地致电一位有希望成为价值客户的潜在客户。每次联系时，购买方接待人员都说他们很满意现在的供应商，但她绝不轻言放弃，最终买方愿意与她见面。见面之初，她感到气氛很冷淡，因而决定提一些买方生意上的问题："经济不景气对您的销售有何影响？"买方的回答集中在材料成本上，他说他们公司不能提高价格或降低质量，他希望能降低成本，但不知道如何具体实施。帕克建议他考虑试用新合金，这比他一直用的普通金属要便宜一些。当她描述这种新合金时，买方的兴趣开始增长。她提议在随后的跟进会议中，给买方及其工程师作一次完整展示。第二次会面很成功，之后，帕克获得了该位客户的第一笔订单。一年之内，她成为客户最信赖的行业技术发展顾问和独家供应商。[13]

伊莱恩·帕克使用提问来吸引客户，并识别客户问题。她也对客户提出的问题作了满意的回答：

关于产品的问题

对于我们的业务来说，什么产品最好？

这个产品能满足我们的质量标准吗？

在此产品成本下，能保持我们在市场中的竞争地位吗？

关于公司的问题

该公司提供最先进的技术吗？

该公司的产品质量声誉如何？

该公司的产品支持声誉如何？

关于销售人员的问题

销售人员拥有推荐正确产品所需的知识和经验吗？

销售人员能清楚地与购买者沟通具体利益吗？

销售人员能担当值得信赖的顾问吗？

销售人员能提供产品售后服务吗？

销售人员比较好地了解产品销售模型的各个方面，就能更好地进行产品定位。知识有助于你实现产品差异化、认清竞争者，并准备好有效的价值主张。表7—1的竞争性分析工作表能帮助你找到优于竞争对手的产品定位方式。

表7—1 竞争性分析工作表

	本公司	竞争者A	竞争者B
产品属性			
质量			
耐用性			
可靠性			
性能			
包装灵活性			
保修			
品牌			
公司属性			
声誉			
行业领导力			
设备			
生意方便性			
分销渠道			
订购方便性			
退货、分期付款等			
销售人员属性			
知识/专业技能			
响应度			
定价权			
客户导向			
诚实/正直			
跟进			
销售展示技能			

说明：分析与竞争者相关的产品、公司和销售人员等属性，就可以加强增值式产品销售战略。这些信息有助于销售人员在销售过程中创造价值。

注意事项。当今信息时代的产品非常复杂，因此产品差异化必须谨慎行事。销售人员有时为引起购买者注意，会使用一些真实的或杜撰的专业术语。这种情况常常是因为销售人员不知道如何描述产品的增值特征。Backroads旅行用品公司的技术总监罗伯特·诺特（Robert Notte）说，在电信业繁荣时期，世界通信公司（WorldCom，现在的MCI）及其他公司的销售代表们喋喋不休的专业术语常使客户不知所云。“他们想使你印象深刻，”诺特说，“却使一些客户感到害怕，害怕提问题……或害怕做出购买决定。”[14]

产品定位可选方案

产品定位概念既可应用于新产品，也可应用于现有产品。在大多数市场的动态变化下，可能有必要在产品生命周期内进行多次产品再定位，因为即使是可靠的、畅销的产品也可能会很快地失去市场地位。销售人员在产品差异化中担当一个重要且不断扩张的角色。要在这个信息过剩的社会中取得成功，销售人员必须对客户使用直接的、个性化的沟通方式。因此，直接针对大众市场的广告往往不能定位复杂产品。

本章余下部分，我们将讨论使用不同产品定位战略的具体方法。我们将说明销售人员如何：（1）定位新兴产品与成熟现有产品；（2）用价格战略定位产品；（3）用增值式战略定位产品。

销售新兴产品与成熟现有产品

产品在很多方面跟人类很相似，有出生、成长、成熟和变老的过程。在市场营销领域，这个过程称为**产品生命周期**（product life cycle）。产品生命周期包括了从产品首次进入市场到最终退出市场的全过程。随着产品沿着其生命周期变化，有关竞争、销售、定价和其他因素的战略都必须评估，并有可能改变。产品生命周期中每个阶段的性质和范围由以下几个因素决定，包括：

1. 优于替代产品的可认知产品优势。
2. 产品的利益以及能满足需求的重要性。
3. 竞争性活动，包括定价、替代品的研发与改进，以及竞争性广告和促销活动的影响力。
4. 技术、时尚或者人口统计特征的变化。[15]

在制定产品销售战略时，必须考虑到产品在其生命周期中的定位。新兴产品与成熟现有产品的销售战略是不同的（见图 7—2）。

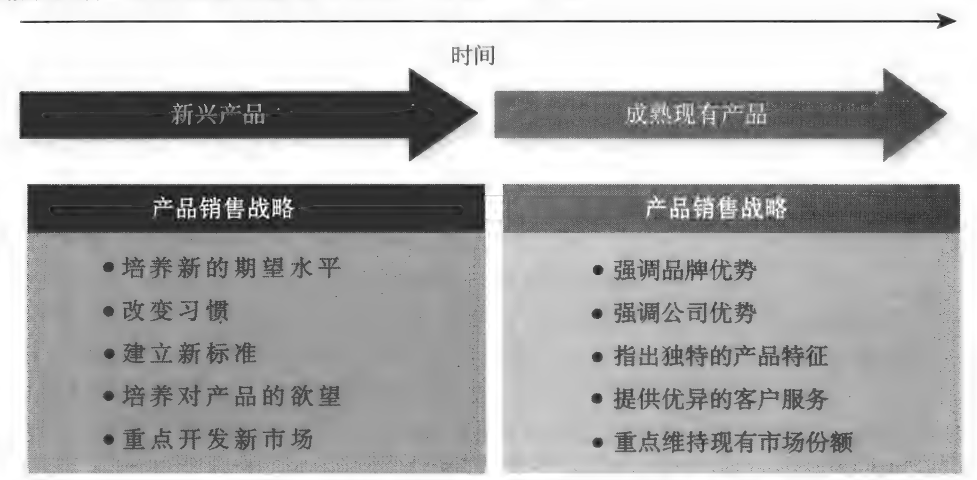


图 7—2　新兴产品与成熟现有产品的产品销售战略比较

销售新兴产品。新兴产品阶段的销售战略（见图7—2），用于培养新的期望水平、改变习惯以及在某些情形下建立新的质量标准。[16]其目标就是建立对产品的意愿。产品初始阶段需要能力强、经验丰富的销售人员，他们必须资源丰富，熟悉产品各个方面的信息，并且能够展示有说服力的价值主张。[17]销售人员必须资源丰富，掌握产品各个方面的信息，能够提出令人信服的、有价值的提案。[18]

当兄弟国际公司（Brother International Corporation）推出其多功能一体化机（MFC）时，其目标是说服购买者以一台机器替代五台单独的机器。然而，在购买者抛弃他们的复印机、传真机、激光打印机和其他机器之前，他们会问一些尖锐的问题：这种多功能机器可靠吗？其质量与现有机器一样吗？兄弟公司为客户提供了十多个不同的MFC机型，因而为每一位客户寻找最佳机型是非常具有挑战性的。

有些情形下，新产品并非有形产品。几年前，IntraLinks公司与J.P.摩根公司成交了首笔大订单——价值5万美元的合约。该公司起家是靠为金融服务业提供网上安全传递加密信息。帕特里克·维克（Patrick Wack）与他的商业伙伴说服J.P.摩根和其他金融企业，不必再依靠一队步行邮差和联邦快递卡车来运输机密文件。该公司销售的不仅是新产品，而且是一种新期望水平的愿景。公司的价值主张重点在于更快、更安全的文件传递，在客户心目中转化为改进客户服务和节省成本。今天，维克正将其文件传输概念销售给各种不同商务领域的客户。[19]

销售成熟现有产品。在新品牌进入市场时，成熟现有产品往往表现出激烈竞争的特征，现在购买你产品的客户会意识到竞争产品的出现。而在新兴产品的市场中，销售人员初始很少有或者没有竞争对手，但这种情况并不会持续很久。

纽约人寿保险公司（New York Life Insurance Company）几乎每年都会为其销售代理提供新产品。最近，其产品组合扩大到包括“资产保障计划”（Assert Preserver），允许提前支付死亡保险金，在免除所得税的基础上支付长期护理服务费用。该公司还开发了“终生人寿保障”（Universal Life Protector），以更低的价格提供长期保障。市场领先者推出的新产品很快被竞争保险公司模仿。当竞争性产品进入市场时，纽约人寿的销售代理就必须采取新的战略。一种定位战略就是强调公司有150年为保险客户提供优质服务的历史。还可以指出，纽约人寿保险公司是一种“共有”公司，它由投保人而非公司股东共同拥有。这些战略的目标是在客户心目中建立这样的形象：纽约人寿是一个可靠的公司，在支付保险费时有很强的支付能力。[20]

关系战略在销售成熟现有产品时往往是十分关键的。为了保持市场份额和阻挡竞争者，销售人员努力保持与客户的密切关系。在纽约人寿保险公司，销售人员发现良好的售后服务是最好的销售战略之一，因为它能培养客户的忠诚。

以价格战略销售产品

价格、促销、产品和渠道是市场营销组合的四个基本元素。定价决策在产品生命周期中的每一个阶段都要进行，因此定价是一个复杂的过程。定价的第一步是确定公司的定价目标，有些公司的定价目标是利润最大化，只要不会引起销量的减少，就尽可能地制定高价格。另一些公司的目标则是市场份额，管理层可能认为提高市场份额的战略利益优于暂时的利润减少，许多互联网商业的新公司采用的就是此种方法。

定价战略反映了产品在其生命周期中的位置。当大屏高清平板电视处于新兴产

品期时，要得到这样一台创新产品，要付出 5 000 美元或更高的价格。

强调低价的交易式销售策略。有些市场营销人员的定价策略是强调低价、交易式销售策略，这些公司的基本战略是以竞争为焦点。如果采取以价格为目标的竞争策略，则倾其全力保证价格与竞争对手的相同或接近。一旦采用此定位战略，销售人员就有权使用多种价格政策，可以通过折扣和补贴来调整（降低）基本价格。折扣和补贴可以表现为不同的形式，常用的几种形式如下：

> **数量折扣**（quantity discount）。当购买的数量较多或超过一定的购买金额时，许诺给购买者一个较低的价格。
>
> **季节折扣**（seasonal discount）。在特定时期调整价格上升或下降，以刺激或应对需求的变化。淡季旅游和住宿价格就是例子。
>
> **促销折扣**（promotional allowance）。对参与广告或销售支持项目的客户，给予价格折扣。许多销售人员会给超市促销折扣，以让制造商产品做广告或展示。
>
> **商业或功能折扣**（trade or functional discount）。渠道中间商如批发商，常常承担赊销、仓储或配送服务，商业或功能折扣会弥补这些服务的成本。[21]

对于采用低价购买战略的购买者，销售人员的另一种选择是“分拆”产品功能。假设一位强调价格的客户要安排一次会议，同时有宴会式聚餐。为了降低价格，销售人员可提出自助餐式的聚餐，以免除对服务员的需要。此产品配置降低了销售者成本，并且将节约的成本传递给了购买者。蒂姆肯公司（Timken Company）是一家有百年历史的轴承制造商，采用“捆绑”方式与世界各地其他制造商竞争。该公司围绕其基本产品配置增值组件，以满足客户的完整需求，这些组件包括电子传感器、润滑系统、铸件或安装与维修等多种形式。为客户提供捆绑选件成为蒂姆肯公司超越国外竞争者的一大优势，与那些往往关注于基本产品的公司相比，蒂姆肯公司的销售人员具有灵活的定价选择。[22]

基于价格的竞争有许多的折扣和补贴形式，以上仅仅是小部分范例。价格折扣是大多数销售人员采用的竞争性工具，但是，过多地注重低价格和慷慨折扣，会对利润和提成有负面影响。

用户如何评判服务质量

日益发展的服务行业存在激烈的价格竞争。从表面上看，人们可能会认为每一个购买决策都由价格决定。然而，仔细考察购买服务过程可发现，在涉及发展长期客户关系时，服务质量是一个非常重要的因素。

用户如何评价服务质量呢？得克萨斯州 A&M 大学的研究者就客户对服务质量的理解得出了极有价值的发现。他们调查来自多个服务行业的几百名用户，发现了五项服务质量维度：

1. 可视性：用户可以看见的细节，比如工作人员及设备的外观。
2. 可靠性：可靠、准确、持续地提供所需服务的能力。
3. 响应性：销售人员及客户服务人员愿意提供及时的服务，以帮助用户。
4. 保证性：员工的知识、举止和能力可以传递信任与信心。

5. 换位思考性：为客户提供体贴的、个体化的关注。

客户显然是按照这五项质量维度来评价每一次的交易服务。公司需要去审视这些服务质量维度，确认每一领域都按照客户期望来检测。销售人员应该认识到，这些维度具有为其所销售服务增值的潜力。[b]

低价策略的后果。定价对许多产品和服务的销售都很关键。在市场竞争异常激烈时，产品定价可能是公司最复杂、最重要的决策。

《市场领先者的法则》（*The Discipline of Market Leaders*）鼓励公司从三个法则中挑选一个：最好的价格、最好的产品或最好的服务；然后尽一切努力甩开竞争对手。然而，作者也提醒不要忽视其他两个法则："在自己最精通的方向发展自己的业务，但也必须在其他方向达到最低水平。"[23]使用低价战略之前，销售和营销人员都必须回答下列问题：

- **你的销售对象的购买参与度是高还是低**？有些人在情感上倾向于他们尊敬的品牌，如宝马、索尼和苹果电脑，他们的认同是基于购买他们认为最好的产品，而低参与度的购买者很大程度上关注的是价格。[24]
- **质量在购买者心目中有多重要**？如果购买者不完全理解价格—质量关系，就可能以价格来衡量产品。对于多数客户来说，长期价值比低价带来的短期利益更重要。
- **服务有多重要**？对一些购买者来说，服务是关键的因素。即使那些被认为更关注价格的网上客户，对服务质量的关注度也很高，在 B2B 销售中尤其如此。埃森哲（Accenture）的一项调查报告显示，在选择与哪些公司进行网上交易时，近千家企业中的 80%的购买者将品牌和可靠的客户服务列在低价格的前面。[25]



"WE HAVE QUALITY AND WE HAVE LOW PRICES... WHICH DO YOU WANT?"

"我们有最好质量的和最低价格的……您要哪一个？"

图 7—3

电子商务对定价的影响。大大小小的公司都争相在网上发掘新的销售和市场机遇。从个人电脑到定期人寿保险都可以在不同的网站上购买到。主要从事交易式销售、很少或不能为销售增值的销售人员很难跟网上卖家竞争。例如保险业，现在已经可以在 InsureMarket. com，AccuQuote. com 和其他网站上在线购买基本险种。内行的购买者会访问多个网站，以选择购买风险最小的险种。对于可支付居家或疗养院护理费用的长期护理险，购买者需要得到良好训练的代理人的帮助，这种保单很复杂且保费很高。

现在的投资者有了比以前更多的选择。那些很少或不需要帮助的股票购买者，可以访问 E * Trade 网站或者类似的在线折扣销售商。而需要帮助筛选股票的购买者，可以寻找经纪人如美林证券（Merrill Lynch）或瑞银（UBS PaineWebber），它们能提供全方位服务，以及在线服务。全方位服务经纪人只要能在销售中增值，就能生存并发展。新兴经济正在重塑商业世界，为每一个销售者提供更多选择。

以增值战略销售产品

许多不断进取的市场营销人员采用强调增值战略的市场营销计划。许多公司的产品增值，使用一个或多个无形利益，如训练更好的销售人员、水平更高的服务、更可靠的产品配送、更好的售后服务，以及让客户看到真正提高产品价值的创新等。在当今竞争激烈的市场中，这些增值利益给予公司独特的利基和竞争优势。那些没有优先制定销售方案或传递高价值解决方案的公司，无一不在竞争中败北。[26]

为了充分理解销售中增值概念的重要性，以及在不同的销售环境中如何应用，对每个产品以四维观察是很有帮助的。整体产品由四个“可能”的产品组成：基本产品、期望产品、增值式产品和潜在产品（见图 7—4）。[27]

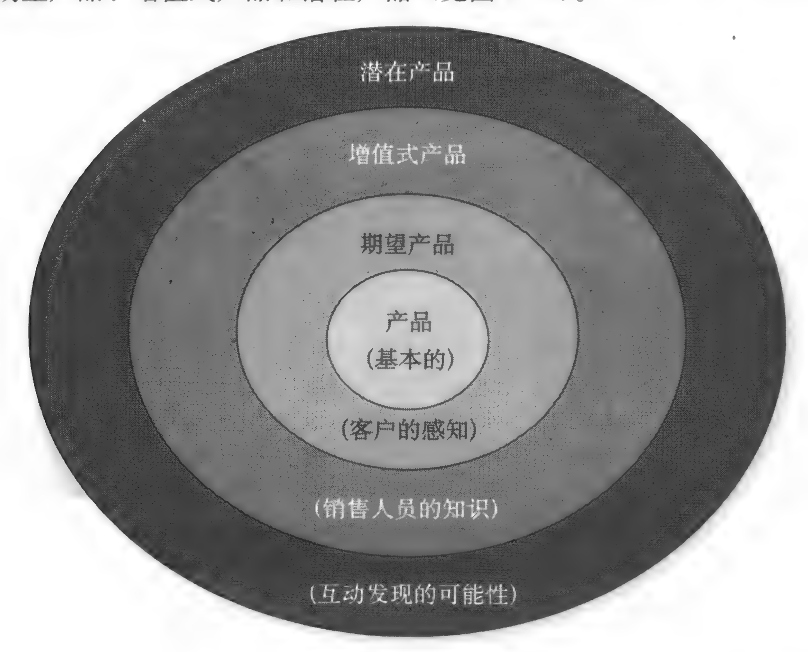


图 7—4　整体产品概念

说明：理解四种“可能”的产品，对于销售人员为特定类型的客户制定销售展示是有帮助的。

基本产品。**基本产品**（generic product）是所销售的基本的、实质的产品。基本产品仅仅描述产品的种类，如人寿保险、汽车租赁或个人电脑。每家丽思·卡尔顿酒店都提供客房、一个或多个全天候餐厅、会议室、停车场和其他基本服务。而耶路公司（Yellow Freight System）作为一家提供运输服务的公司，其基本产品是运送客户货物的卡车和拖车。在基本产品层次，诺世全百货公司提供由高档特种服装零售商定制的传统货物。而银行的基本产品就是借贷给客户的钱和基本支票账户服务。

提供基本产品的能力，仅仅是市场营销人员加入市场、参与竞争的能力。[28]即使是最低价格的基本产品，往往也都不具有客户所"期望"产品的竞争力。

期望产品。每位客户的最低购买期望都超过了基本产品本身。[29]丽思·卡尔顿酒店提供既舒适又干净的客房，而一些客人的期望是"超级"干净的房间。耶路公司必须提供清洁、维护良好的卡车以及训练有素的司机。**期望产品**（expected product）代表了客户最低期望的所有事物。诺世全百货公司的客户期望流行时尚以及精通专业的销售人员。

不同的客户有不同的最低购买期望，因此销售人员必须掌握客户心目中期望产品的相关信息。如果客户的期望不仅是基础产品，则只有在这些期望得到满足后，产品才能销售出去。每位客户都从个性化角度感知商品，销售人员无法预期。

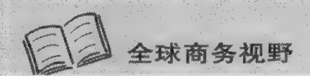
为了确定各位客户的购买期望，销售人员需要观察、调查背景、提问和倾听客户意见。要发掘的既有情感，还有事实。顶尖销售人员鼓励客户深入思考所面对的问题，自己发掘解决方案的价值。在客户明确阐述需求之前，是不会提出解决方案的。比如购买者说："我们运输卡车队的平均每加仑汽油行驶里程数只有17英里。"则销售人员可以如此回应："这样低的汽油里程率是如何影响您的盈利的？"要把客户的注意力从期望产品转移到增值式产品上，让客户的注意力保持在解决方案上。[30]

《哈佛商业评论》研究报告指出，只销售期望产品将很难建立客户忠诚。客户满意与忠诚并不是紧密关联的。[31]从安永咨询公司购买服务的客户，可能在项目完成后会感到很满意，却可能再也不会与该公司做生意。增值式产品的购买会增加客户忠诚。[32]

增值式产品。当销售人员提供给客户的东西超过其期望时，就会产生**增值式产品**（value-added product）。CRM与不同战略结合起来，就能给销售人员提供增值途径。[33]当你在一家丽思·卡尔顿酒店预订房间，并提出需要网球课程的要求时，这个请求的记录就会保存在电脑系统中。如果后来某一天，你在另外一家丽思·卡尔顿酒店预订房间，客房代理就会通知你有网球场可用。在新奥尔良的酒店大厅礼品店购买了巧克力饼干的客人，两个星期后会在波士顿的酒店客房里发现一个装满巧克力的篮子。酒店利用现代化技术来取悦客户。[34]

20世纪90年代中期，耶路公司是一家陷入困境的、只提供基本产品的长途运输公司。比尔·佐拉斯（Bill Zollars）受命改革公司，改造客户服务，增加服务种类。新服务将公司定位为满足客户更广泛的运输需求，如推出"耶路精准快运"，限时、保质服务。目前，"耶路精准快运"是耶路公司价格最高和利润最大的服务。现在，耶路公司的销售人员能向其30万名客户提供增值式产品。[35]

对增值式产品有作用的最重要的因素，是客户所接触员工的整体素质。对客户展示出热情和承诺的销售人员与销售支持人员，为产品增加了大量价值。[36]



全球商务视野

在印度做生意

印度是一个在国际贸易领域越来越重要的大国。印度客户通常由他们的宗教信仰支配。除了印度教和伊斯兰教以外，在印度还有几十种宗教群体。在你开始在这个国家的第一次商务之旅前，请认真地学习它的文化。

- 你在印度做生意时，饮食习惯一定要慎重考虑。避免在印度教徒面前吃牛肉，因为他们是素食主义者，并认为牛是一种神圣的动物。伊斯兰教信徒从不吃猪肉，也不喝酒。
- 印度的等级制度森严，所以，注意正在与你打交道的客户的等级以及这个等级所受到的限制。
- 印度商务圈的大多数人使用英语。
- 印度人大都是寻求品质和耐用性的细致型买者，他们尊重那些关心人的、知识丰富的销售人员。在印度商务中，私人关系非常重要。

潜在产品。发展了增值式产品后，销售人员应当开始概念化潜在产品。**潜在产品**（potential product）指的是还有什么要做的，即可行的。[37]随着竞争水平的提高，特别是存在成熟产品时，销售人员必须着眼未来，发掘新的可行性。

在竞争激烈的餐饮服务业，老板们喜欢与分销代表（DSR）做生意，因为他们能为业务带来利润。分销代表成为真正的合作伙伴，他们的视野能够超出客户的暂时与基本的需求。仔细地研究现有餐馆菜谱和客户基本需求，就可能识别出潜在产品。要开发潜在产品，就必须发掘并满足新的客户需求，这是一项需要想象力和创造性的工作。

全球知名办公家具制造商 Steelcase 公司，开发出“思考”（Think）系列的椅子，可 99％地循环回收，用基本工具在五分钟之内就可以拆卸。这把价值 900 美元的椅子由可循环利用、环保的部件组成，满足了客户对此类产品越来越多的需求。在认识到客户越来越多地寻求环保产品并愿意为此付费时，Steelcase 公司开发了这个“潜在产品”。[38]

贴近客户的销售人员更有可能发现潜在产品。许多高绩效销售人员与客户一起在常规基础上发掘产品可行性，潜在产品常常在这些交流过程中共同发现。

所有迹象都表明，增值式产品战略在未来会变得越来越重要。新产品生命周期在缩短，更多公司会在新兴产品阶段寻找增值方法。一些低价、低利润公司开始重新开发这些产品，寻找让客户认为物有所值的产品特性。美泰公司（Maytag Corporation）开发了昂贵的环境友好型的海王星洗衣机，目标是那些愿意为了节水洗衣而付高价的客户。耶路公司增加了“耶路精准快运”和其他服务方式，为客户创造价值。

销售实战

为专业服务定价

信息时代为那些想从事销售专业服务的人提供了很多职业机会，许多领域都存在对

专业服务的强烈需求，诸如电信、银行、电脑技术、培训以及健康护理等。戴纳·马丁（Dana Martin）在好事达保险公司（Allstate Insurance Company）的人力资源部门工作了 18 年，他的专长是培训项目的设计和实施。他决定离开公司，开创自己的培训公司。就像其他成千上万的专业服务提供者一样，马丁不得不为他的专业服务定价：应该按小时收费还是按项目收费？在决定收费标准时，以下是一些应该考虑的要点：

- 经验：在马丁的例子中，新客户受益于他多年来在好事达保险公司学到的东西。
- 排他性：如果你是少数拥有特殊技能的人之一，那么你就可以收多一点，因为专家通常比普通者收费更高。
- 目标市场：一些市场对价格十分敏感。如果你是在向已经习惯了支付高昂费用的大型公司销售服务，那么你也可以将费用定高。如果你是在向小型的企业客户提供服务，则高昂的费用可能会受到抵制。
- 价值：你的服务对客户来说有多重要呢？在 20 世纪 90 年代的后期，很多公司需要帮助以将他们的电脑转换到 2000 年，这称为“千年虫”问题。这些企业愿意支付高昂的费用。一些服务提供商收取更高的费用，因为他们以各种形式创造了价值。

基于价值创造的投资

大多数情况下，交易式销售中的价值创造投资是最少的，其重点通常放在设法消除与销售相关的任何不必要的成本，以及避免延误订单处理上。技术投资有时在提高效率方面发挥重大作用。[39] 例如，鼓励客户到网上订购产品。

顾问式销售产生了大量的价值创造。企业需要投资于认识客户需求和问题，就将有更高的投资用于价值创造，特别是在大型的、复杂的销售中。创造定制化解决方案，提供更多的实惠给客户，就能有机会获得高利润。如果你的公司销售自动移动机器人，则销售周期会很长，投资也将非常高。也许需要几个星期来研究如何在医院、生产工厂或大型仓储设施中使用该产品。这些机器人的使用最终可能会为客户节省显著的成本。[40]

价值创造投资在战略联盟中的地位是最高的。正如第 1 章所指出的，战略联盟代表了最高形式的伙伴合作，建立联盟总是需要对拟议伙伴进行仔细研究。创造价值往往需要动用公司的全部资产，而不仅仅投资于销售队伍。联盟往往是由财务、工程和营销等领域的专家团队组成的。联盟可能需要在新技术、生产设备和仓库等方面的投资。[41]

关键概念复习

产品销售战略的定位

在当代复杂多变的全球经济形势中，需要对产品进行不断的定位和再定位。定位是指那些决策与行动要创造和保持公司产品在客户心目中的形象。销售人员在产品定位过程中发挥着重要作用。

满意概念集

当代，教育程度更高的客户正在寻求满意集。满意源自产品本身，源自生产和分销的公司，以及销售和服务的销售人员。

产品定位的选择项

销售人员可用的主要产品定位战略：定位新兴产品以及定位成熟现有产品；价格战略定位；增值战略定位。

使用价格战略销售产品

产品生命周期的每个阶段都要做出定价决策。有些公司使用交易式销售战略，强调低价位。销售人员常常被授权以折扣和补贴来调整（降低）基本价格，低价位战略的后果也在本章中讨论到。

使用增值战略销售产品

要全面理解销售中增值概念的重要性，对每个产品以四维观察是很有帮助的。整体产品由四个可能的产品组成：基本产品、期望产品、增值式产品和潜在产品。

关键术语

定位（positioning）
差异化（differentiation）
价值主张（value proposition）
满意（satisfactions）
产品生命周期（product life cycle）
数量折扣（quantity discount）
季节折扣（seasonal discount）
促销折扣（promotional allowance）
商业或功能折扣（trade or functional discount）
基本产品（generic product）
期望产品（expected product）
增值式产品（value-added product）
潜在产品（potential product）

复习题

1. 为什么在销售和市场营销中产品差异化变得越来越重要？
2. 根据特德·莱维特，产品的定义是什么？客户需要什么样的满意？
3. 解释定位作为产品销售战略意味着什么？什么是价值主张？
4. 为什么销售人员在产品定位中起着重要的作用？
5. 简要描述电子商务对定价的影响。哪种类型的产品适合在互联网上销售？
6. 使用低价战略的销售人员可能会经历哪些可能的后果？
7. 阅读“销售实战”栏目中的“用户如何评判服务质量”，它如何帮助销售人员采用增值式销售战略？
8. 销售人员增加其所销售产品的价值，有哪些通用方法？
9. 整体产品概念是由哪四种可能产品组成的？
10. 描述基本产品和增值式产品之间的不同之处。
11. 增值式销售战略和客户满意之间有什么关系？
12. 以价格战略销售产品会在很大程度上忽视客户满意吗？讨论之。

角色扮演练习

研究附录第一部分的会议中心资料。通过分析资料，确定会议策划者（客户）感兴趣的增值式产品，准备一个价值提案，总结出你的产品所定位于的关键利益组合，可以包括往返机场的豪华大巴等。向另一个假扮客户的同学展示你的价值提案，使用信息表、图片和其他材料，以增强你的展示。

案例研究

许多高盈利公司都发现“利基市场中有财富”。他们努力开发产品和服务，以满足已明确界定的市场或新兴市场的需求。Steelcase公司是关于提高工作绩效的信息和专业知识的领先公司，一直致力于发展多种新产品，以满足那些大部分在办公室工作的人的需求。该公司的座右铭是“办公室环境公司”，其最新产品之一是“思考”（Think）椅子。Steelcase公司还开发了“个人港湾工作室”——一种独立的、设施齐全的、完全私密的容器型工作区，Steelcase销售文献将其描述为属于期待未来公司的理想产品：

> 所开发产品是为了支持在高度合作的团队环境中工作的个人。集中在配备有移动办公台、手推车、长凳、投影仪以及其他Steelcase活动产品的公共工作区域，员工的工作状态最好。这些“共同点”能构筑加强沟通、促进互动的灵活空间。

Steelcase公司意识到，销售这些先进产品并不是一件很容易的事情。因此，公司决定在产品正式进入市场之前，先成立一个高级销售团队来试销。团队开始销售拜访后，明显地发现传统产品导向销售展示没有用处。“个人港湾工作室”与传统办公室设计相背离，许多客户对此感到很困惑。团队成员苏·萨克思（Sue Sacks）说：“人们的反应就像我们是火星人一样。”团队成员很快意识到，为了解释产品的特性和利益，他们必须开始学习新的组织发展，例如团队导向和企业再造。这个高级销售团队更名为高级解决方案团队，销售拜访的重点放在研究客户问题和找出解决方案上。团队成员把自己看做复杂客户问题解决方案的顾问。

顾问式工作方式很快就让销售有所起色。一家准备建设新办公楼的医院，需要准备容纳400名员工的工作区。这家医院成立了委员会，来专门为了购买办公器具做决策。在Steelcase公司和医院委员会初始会面之后，公司安排医院委员会访问位于密歇根州Grand Rapids的公司总部。医院委员会成员参观流水线并会见Steelcase专业人员。因为了解医院的目标和方向，苏·萨克思安排能回答专业问题的技术人员参与会面。最后，这家医院下了一个价值超过100万美元的订单。

问题

1. 为了满足解决问题的需求，销售人员必须经常准备，与寻求“满意集”的客户进行有效的交流（见图7—1）。考虑“个人港湾工作室”产品的客户，是否会寻求关于产品销售模型中三个维度的所有信息？请加以说明。

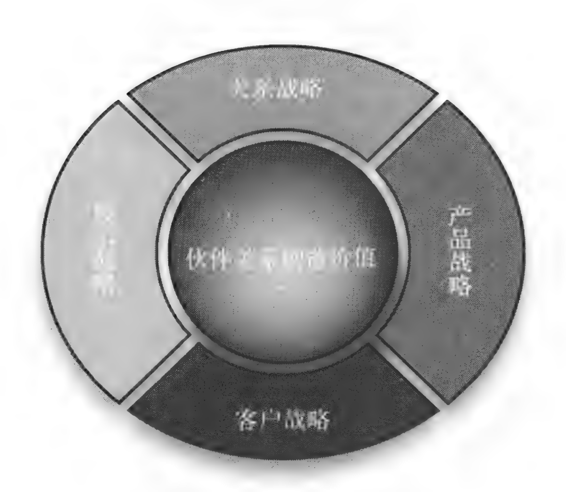
2. 销售诸如“个人港湾工作室”的新兴产品时，什么样的销售战略最有效？

3. 苏·萨克思以及工作团队的其他销售人员，发现在销售“个人港湾工作室”时，传统产品导向的销售展示是没有用处的，真正的成功来自团队的顾问式销售战略。为什么传统产品导向展示是无效的？

4. 苏·萨克思和其他高级解决方案团队的销售人员发现，顾问式销售方法能让他们与客户高层人员会见。“我们得以拜访高层购买者。”她说。并且团队更倾向于产品定位于增值战略而不是价格战略。那么，该团队以什么方式为产品增值？为什么与客户会面时并不强调产品价格？

第IV篇 建立客户战略

销售人员对客户的了解越多，在达成销售目标的过程中所处位置就越有利。本篇介绍了建立客户战略、理解购买过程以及开发潜在客户数据库的相关知识。





第8章 购买过程和购买者行为

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 建立客户战略的意义
2. 消费购买者与商业购买者之间的区别
3. 销售过程与客户购买过程之间调整一致的重要性
4. 交易式、顾问式和战略联盟式购买者的购买过程
5. 影响客户购买决策形成的各种因素

阿什利·皮内达（Ashley Pineda）是普尔特集团（PulteGroup）的新房屋销售人员。这个公司提供不同的产品线：首次置业购买者、移动房屋、活跃的成人社区。对于这三种不同的购买群体，阿什利必须基本理解每一群体的购买动机。在与每一群体中的个体客户打交道时，她必须深入地了解客户的购买兴趣。

阿什利的客户大多数是首次置业群体，他们居住在公寓中，但有了要购买房屋的兴趣。因为阿什利已经建立了对这类购买群体的深入认识，所以她销售展示的中心目标是教她的潜在客户对比租赁与自有，以及自有房屋的利益。她也知道，这类客户群体常常对置业的概念知之甚少，因此，她为潜在客户提供信息和一些现场印象，关于街坊、区域、住宅区便利设施以及周边的商业区域和学校等。所有这些细节都有助于阿什利的客户期望：在普尔特住宅区培育自己的小孩。

要了解首次置业群体的购买需求，另外一个非常重要的事情是询问关于他们新家的经济问题。典型地，需要关注客户的以下问题：信用等级如何？购买新家的限制是什么？需要首期款吗？按月付款数是多少？资金预算是合适的吗？普尔特集团培训了阿什利，使她能够专业地提供和应用这些知识，让客户对首次置业的经济方案感到合适。

根据常识，购买者倾向于从他们喜欢和信任的人那里购买。许多客户购买房屋这种最大的资产时，一直都从阿什利这样的专业销售人员那里了解情况，所以，对销售人员的信任就成了特别的关键。构建整个购买过程的和谐与信任，是阿什利成功的实质所在。此外，阿什利阐述了拥有积极的心态、良好的时间管理、多目标能力，是使她特定商务成功的最重要技能。

从本质上讲，阿什利这样的销售人员必须　能够在可靠的社区中开展其商务。

建立客户战略

在信息时代，提高对客户的响应是销售人员面临的最大挑战。事实上，越来越多的专业销售人员相信，客户已经取代了产品，成为现代销售的驱动力——行业内各个公司与竞争者日趋产品同一化，在此环境下尤为如此。《像销售者停止行动　像购买者开始思考》（*Stop Acting Like a Seller and Start Thinking Like a Buyer*）的作者杰尔·厄卡夫（Jerry Acuff）鼓励销售人员像购买者那样思考。为了做到这一点，销售人员必须了解购买过程，并且致力于探索客户所寻求的是什么。[1]

以客户战略增加价值

客户战略（customer strategy）是指一个设计周密的计划，能产生客户响应的最大化。更好地理解客户的购买需求和动机是此战略的主要方面之一。正如第 1 章中所提到的，信息已经成为一种战略资源（见图 1—2）。销售人员花费时间去了解客户需求与动机，这对针对客户购买问题提供增值解决方案极为有利。

销售人员都应当寻找收集并整理客户信息的方法，以发展重复销售。《企业再造》（*Reengineering the Corporation*）探讨了收集客户独特的、具体的需求信息的重要性：

> 无论是作为消费购买者还是作为公司，客户都需要根据其独特的、具体的需求而量身定做的产品与服务。这类客户的概念不复存在，只有这个客户，这个正在与销售人员交易、现在有权满足自己的个人品位的人。[2]

建立客户战略的第一步重点在于客户购买过程（见图 8—1）。购买程序和决策

战略式/顾问式销售模型	
战略步骤	层次
建立人员销售哲学	☑ 采用市场营销观念 ☑ 重视人员销售 ☑ 成为问题解决者/伙伴
建立关系战略	☑ 采用双赢哲学 ☑ 展现专业形象 ☑ 保持道德标准
建立产品战略	☑ 成为产品专家 ☑ 销售具体利益 ☑ 设计增值式解决方案
建立客户战略	☐ 认识购买过程 ☐ 理解购买者行为 ☐ 开发潜在客户数据库

图 8—1

说明：今天，销售人员面临的最大挑战之一是提高对客户的响应。客户战略周密设计以应对此种挑战。

因人而异，这点在企业对企业的销售中尤为明显。如果一个销售人员无法了解购买者如何进行交易，就会存在销售过程与客户购买过程不一致的危险。基斯·伊迪斯在《再创销售奇迹》中说：

> 如果我们没有明确我们的客户如何购买，那么我们所作的决策就会与购买者不一致。与客户不一致是销售最严重的错误之一。[3]

建立客户战略的第二步是关注客户为什么购买，此主题将在稍后加以讨论。第三步将重点放在建立稳固的潜在客户数据库上，这将在第 9 章讨论。

客户行为的复杂本质

客户行为的驱动因素错综复杂。IBM 前副总裁阿奇·麦吉尔（Arch McGill）就提醒我们，每位客户都会用他们自己的标准来理解产品，可能会是“独特的、个性化的、人性化的、情绪化的、深思熟虑的、非理性的、不稳定的”[4]。不同的人做相同的事时，譬如购买个人电脑，可能由不同的需求驱动。即使是同一种行为，也可能同时出于多个动机。

铺天盖地的市场研究、民意测验以及“平均报告”，很容易让人陷入一个误区，即将客户视为数字。客户是一个人，不是统计数字。公司充分接受了此基本概念，就会采取一对一的营销战略。这种一对一战略正是基于一个根本性的概念：不同的客户应当区别对待。[5]

消费购买者对比商务购买者

消费购买者行为（consumer buyer behavior）系指个人和家庭的购买行为，他们购买产品与服务是用于个人消费。消费购买者每年都会购买数千亿美元的产品与服务。**商务购买者行为**（bussiness buyer behavior）则指企业购买产品与服务，利用它们来生产其他产品与服务，供出售、出租或供应给他人。[6] 在许多商业购买场合，多人一起工作以达成决策。**采购中心**（buying center）是一个跨功能决策团队，常常代表了不同的部门。每位团队成员或许都具有某些特定购买决策所需的专业知识。销售人员必须不断地识别哪位人士是采购中心的成员。[7]

既向消费购买者也向商业购买者销售产品与服务，并不少见。成熟的装修公司既做家装，也做饭店、餐馆或艺术馆的装修。汽车经销商的销售人员既向有车队的公司销售，也向私用车客户销售。

消费购买者市场和商业购买者市场之间有一定的相似之处，两者都是有人担任购买者角色，做出满足需求的购买决策。而这两种市场在一些重要方面存在差别。表 8—1 简要描述了这种差别。商业购买者常包括更多的决策参与人，他们可能是受过良好训练的。大多数采购代理商会去学习如何更好地采购。[8]

表 8—1 消费购买者与商业购买者之间的差别

消费购买者	商业购买者
为个人或家用消费购买	除了个人消费之外的其他目的的购买
决策通常由个人作出	决策通常由多人作出
购买常常基于品牌声誉或个人推荐，很少或没有产品专业知识	购买基于产品专业知识上的精确技术规格
购买主要基于对产品或促销的同感反应	购买主要基于理想标准
个人购买者能快速地做出决定	购买可能需要长时间的决策过程
产品：供个人使用的消费品和服务	产品：常常很复杂，基于企业客户如何使用来分类

企业购买情境的类型

企业对企业的购买情形有三种主要类型。商务购买者花在购买上的时间与精力，常常取决于产品的复杂程度与决策的频繁程度。[9] **直接重购**（straight rebuy）是一个极端，这是相当常规的决策。**新任务购买**（new-task buy）是另一个极端，可能需要广泛的研究。**调整再购**（modified rebuy）位于中间，要求某种程度的研究。[10]

新任务购买。新任务购买是指首次购买产品或服务。与采购的额度和复杂性相关，购买决策可能需要几周时间来收集信息，涉及多个参与者。某些情况下，会成立采购委员会来考虑新产品的质量、价格和供应商的服务。涉及新任务购买情形的销售人员，必须极大地依赖顾问式销售技巧。

直接重购。直接重购是企业对企业客户所需物品的常规性购买。假定你要开一家新餐馆，需要优质食用油的稳定供应。洽谈了几家餐馆供应商，检测了几种油，你选定了能满足你需求的一家。现在，你的目标是采用直接重购计划来简化购买过程。只要供应商在价格、质量、服务和配送等方面满足你的标准，将来的采购就是很常规化的了。直接重购方式常用于采购诸如清洁用品、复印纸、电脑打印机墨盒等。销售人员必须不断地监控每个直接重购情形，以确保客户完全满意。有竞争力的供应商会很快发现客户不满意的任何迹象。

调整再购。在商业世界中，变化的潮流是威力巨大的。客户可能会时不时地希望修改产品规格、改变配送日程或重新谈判价格。几年以前，美国汽车制造商面临来自中国、韩国、日本、德国和其他国家的更大的竞争压力，转而要求其供应商降价，供应商们被要求参与到**调整再购**（modified rebuy）情境中，否则就面临失去客户的风险。调整再购常要求多个参与者参与进来。

训练有素的专业销售人员努力提供卓越的售后服务，预测客户需求的变化。有些销售人员会定期询问客户：现在的销售情形中，你们最重视什么？在这个领域中，如何作出改善？

建立战略联盟。在第 1 章中，战略联盟被描述为伙伴关系的最高形式。联盟常由具有类似商业利益的公司组成，相信伙伴关系能帮助他们获得相互竞争优势。大型公司常组成多个联盟。有些战略联盟采用**系统销售**（systems selling）形式。系统销售能吸引这样的购买者：他们希望从单一卖家那里采购某一问题的“一揽子”解决方案，以避免复杂情况下的分散决策。[11]

几年前，金考公司将自己重新定位为各种规模商业公司的文件解决方案供应商。全方位服务的金考商店为购买者提供计算机网络服务，配备有流行软件、超快彩色打印机、高速互联网连接，当然，还有各种各样的文印服务。金考被联邦快递收购后，拥有1 200家联邦快递金考商店的数字互联网络开始提供更广泛的服务：定制化、基于需求的文件解决方案。某家大型金融机构与联邦快递金考结成联盟，将13家供应商提供的服务合并起来。[12]联邦快递金考公司的系统销售已经成为赢得与保持客户的重要战略。

消费者购买情境的类型

如前所述，消费者购买行为是指为个人或家用而购买产品。消费者投入采购决策中的时间大不相同，取决于产品价格、对产品的熟悉程度以及产品对消费者的重要性等。很少有购买者会投入太多精力去选购一管牙膏，但购买新汽车或房屋就会涉及广泛的决策制定过程。根据购买者参与程度，消费者购买情形可分为三类。

习惯性购买决策。**习惯性购买决策**（habitual buying decisions）通常需要的消费者参与度非常小，品牌差异也常常不是很明显。[13]对于那些频繁购买、低价格的物品，如洗发露、复印纸或衣物清洁剂等，消费者对决策制定过程的参与度非常低。超市购买者挑选物品时，常表现出习惯性购买行为。

多样化购买决策。**多样化购买决策**（variety-seeking buying decisions）的特征是客户参与度不高，但品牌差异的感知很重要。[14]品牌转换在这些购买者中是常见的，他们常受广告的吸引、新品牌试用券或低价格的影响。品牌转换常由多样化的动机所驱使，而非不满意。[15]

复杂的购买决策。**复杂的购买决策**（complex buying decisions）的特征为：客户参与度高。当产品非常昂贵、不经常购买、自我表达高时，客户常常需要高度参与。[16]购买度假屋、长期护理保险、昂贵游艇或珍贵艺术品，可能就需要复杂的购买决策。有些购买的了解过程是非常耗时的。

与客户购买过程调整一致

成功的销售努力是基于了解购买者如何购买。如果不了解客户的决策过程如何，而继续按自己的议程进行，就有销售失败的危险。如果不确定购买者如何购买，则我们所作出的假设就可能让销售过程与购买者的购买过程不一致。[17]销售人员常常依赖一般化的购买者决策过程，而不是获取特定的信息。

购买过程（buying process）是一个系统化的系列行动，或是一系列确定的、可重复的步骤，以达成结果。[18]不同公司的采购结构与购买程序大不相同，因此，需要清楚地了解每位客户的决策过程。有些情形下，企业明确地说明了购买过程的步骤，并且每位潜在供应商都可以获取这种信息。然而，这种信息并不能告诉我们整体情况，销售人员需要获得以下问题的答案：

- 我的产品对购买者来说有多紧急？购买决策何时作出？
- 企业内的“政治”因素会影响决策过程吗？

- 购买我的产品所需的资金到位了吗？
- 购买组织中的哪位或哪些人，将是我的产品的实际使用者或使用监管者？[19]

客户的购买决策能使用多种方法，因此，理解每一位购买者的决策制定过程是人员销售获得成功的关键。有些购买者会有多重购买过程，例如，直接重购的购买决策会与新任务购买大不相同。[20]

典型购买过程的步骤

“过程”一词让人联想到可以应用于所有情形的通用程式。由于进行购买决策的方式不同，因此无法将购买过程视为一种统一模式。但是，存在着一种模式——一种决策形式，购买者通常将其应用于各自的独特环境中。图8—2表现出购买决策过程的典型步骤：需求认识、解决方案评估、问题解析、购买、执行。此模型在理解组织购买决策以及大型消费品购买时尤为有用。购买者在日常采购决策中常常会跳过或颠倒其中一些步骤。[21]

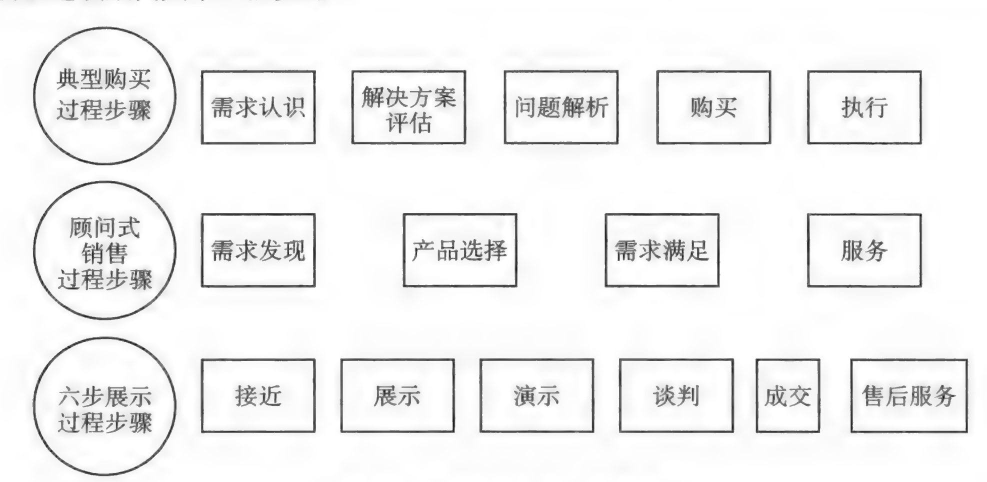


图8—2　典型的购买过程模型

为了比较，图中将典型购买模型与两种最常用的销售过程模型并列。销售人员理解客户独特的购买过程，以及客户正处于购买过程的哪个阶段，然后调整销售过程以满足客户需求，这一点是非常重要的。

需求意识。需求意识是购买过程的第一步。购买者可能认识到有些事情不完美或不完整。当石油价格升高到新水平时，节能技术需求就会出现。当客户满意度调查得分降低时，客户服务培训项目需求就会变得明显。在购买过程的这个阶段，如果销售人员能帮助确定客户问题的程度并确定解决方案，就能创造价值。例如，销售人员也许可以帮助客户评估糟糕的客户服务的代价，推荐改进服务的方式。客户常需要帮助来确定其问题是否大到值得去支付解决方案的成本。[22]

解决方案评估。购买者认识到其需要意识后，通常会开始搜索信息，以帮助自己评估可能的问题解决方案。此时，他们意识到所面临的问题对应着某种解决方案。有些情形下，客户需要研究多个解决方案。在此阶段，销售人员可以提供有用的信息，帮助客户作出明智的选择，以增加价值。有些情况下，这种合理价值以降

低成本和增加收入来表现。在另外的情况下，合理价值可能是无形的，如客户满意、提供安全性或降低压力。在企业间销售的情形下，可以衡量的合理价值往往是最有力量的。

为了与客户建立真正的伙伴关系，需要确定自己是在向客户提供信息，以帮助他们达成目标。如果很好地理解了客户购买过程，就会明白他们所要努力达成的目标。[23]

问题解决。在购买过程的此阶段，客户已经意识到其需求，已经评估了一个或多个解决方案。客户已经决定做些什么，但在向前推进之前，往往还有一些问题和顾虑必须解决。在复杂销售的情形下，更是如此。[24]

有些客户希望看到书面解决方案。竞争者可能被要求提交书面提案。好的书面提案是增值方式之一（见第 6 章）。客户可能要求获得一些特定信息，这些信息仅仅由供应商的工程师或会计师提供。客户可能坚持要参观供应商的工厂，看看现场的生产过程。购买者常常需要提供帮助，来克服通往购买过程中的购买阶段的障碍。[25]

购买。客户所有的障碍与顾虑都消除后，就要作出购买决定了。在购买过程的这一阶段，销售专家们采用多种方式来创造价值。[26]首先，他们会采取一切必要的措施来确保购买“无争议”，这意味着他们必须与客户一起，计划最佳的信贷方案，安排产品配送和安装。销售人员靠成为自己组织内的“客户支持者”来增值，这意味着要与不同部门打交道，以加快订单的执行。购买者希望与之合作的，是那些能迅速解决任何与完成订单相关问题的人。[27]

执行。第一单销售仅仅是与购买者建立关系的开端。当供应商证实了其售后采用不同方法增值的能力时，重复销售就能产生。价值创造可以通过以下方式：及时配送、优质安装、发票准确、销售人员的跟进接触以及其他对客户而言重要的事情。

交易式、顾问式和战略联盟式购买者的购买过程

理解客户购买过程的下一步，是讨论三种创造价值的销售过程，这对特定类型的客户具有吸引力。在第 1 章中，我们简要地介绍了交易式、顾问式和战略联盟式销售。现在，我们将探讨如何与各种类型的购买者有效地合作。[28]

交易式过程的购买者

交易式购买者充分了解自己的需求，并且通常对他们所要购买的产品或服务知之甚多。在典型的交易式销售中，如果销售人员试图使用需求评估、问题解决或关系建立等方式，则购买者将会变得非常沮丧。交易式购买者所寻求的并非要从销售人员处获得新信息或建议。大多数交易式购买者已经自己进行过研究，而且在大多数情况下，他们已经确定了哪种产品能够最好地满足他们的需求。他们不需要手把手地教，也不希望销售人员浪费他们的时间。[29]

销售人员如何才能为交易式销售增加价值？如果购买者已经了解自己的需求，已经评估过多种解决方案，没有需要解决的问题与顾虑，那么销售人员需要将重点

集中在五步购买模型中的购买环节上（见图8—2），尽其所能地促成方便、无争议的购买，减少订单处理过程中任何非必要的费用或延迟。一旦交易式购买者感觉到不必要的费用或延迟，就有可能迅速转向竞争者。

顾问式过程的购买者

顾问式销售作为本书的主题，已经在第1章进行了详细的描述。这种销售方式对那些缺乏必要的需求认知或者在评估可行的解决方案上需要帮助的客户而言，具有很大的吸引力。有些产品本身太过复杂，或者产品的成本过高，此时顾客要作出购买决策，就需要销售人员的协助。新房购买是消费购买者购买领域的范例，房产购买者通常会向经验丰富的零售商寻求帮助。网络电话设备购买则是企业对企业销售领域的范例，考虑购买复杂网络电话设备的单位往往需要回答几个问题：我们是应该保留部分传统电话系统，还是建立全网络电话系统？新系统能提供与传统系统一样高音质的效果吗？网络电话设备可以从多个供应商处购买，包括亚美亚（Avaya，Inc.）、思科。要比较这些或其他供应商所提供的技术，部分客户需要协助。[30]

成功的顾问式销售人员将大部分注意力放在需求认识上，这是购买过程模型的第一步（见图8—2）。通过该步，销售人员能够帮助客户理解自己的问题，为这些问题找出解决方案，从而创造出最大价值。[31]许多客户出于寻求帮助来确定需求和解决方案的考虑，就不会与那些只是单纯销售某产品的销售代表打交道。

顾问式销售包含了一个观念，即销售人员应当对潜在客户的情况进行系统化评估。这往往意味着销售人员在进行销售拜访之前，需要收集尽可能多的信息；而在销售拜访过程中，要利用一系列仔细推敲过的提问去了解客户观点。双向沟通为双方的意见、感受和预期提供了相互交流的渠道。

顾问式销售人员会帮助客户评估各种解决方案，协助客户解决任何出现在购买环节之前的问题。在销售过程的执行阶段，顾问式销售人员也会努力地增加价值，这些增值可能包括监控产品配送与安装、服务保障以及提供其他售后服务。

战略联盟式过程的购买者

如前所述，通过与其他公司合作来获得市场优势是战略联盟的目标。联盟通常由具有相似商业利益、寻求获得共同竞争优势的企业组成。譬如戴尔电脑，就与微软及英特尔建立了合作关系，以提供定制化电子商务解决方案。在高度竞争的全球市场中，单打独斗有时更为艰难。[32]

建立战略联盟的第一步是要对意向合作伙伴进行仔细的研究。这些研究往往由管理高层协调，可能涉及销售、市场、财务、分销等部门。到一定的时候，双方公司代表会面，探索联盟的共同利益，双方都须准备好阐述结成联盟后将如何增加价值。

购买者决策理论

有多种理论解释客户是如何做购买决策的。一种传统观点基于以下假设：潜在客户只有在回答出五个逻辑性问题（见表8—2）之后，才能做出最终购买决策。此

理论称为**购买者决策理论**（buyer resolution theory）。购买者决策理论将销售人员的注意力集中到客户购买前常考虑的五项重要因素上，这是其优势之一。此五个问题的答案提供了关于客户购买战略的宝贵见解。其主要局限是，常常无法预料潜在客户最难做的决策是五个中的哪一个。如果销售过程与购买过程不能匹配，销售就可能很困难。这五个决策是没有固定的顺序的，所以过于僵化的销售展示会缺乏成效。

表 8—2 **购买者决策理论**

从购买过程的观点来看，潜在客户只有做出五个购买决策之后，才会实施购买。决策要对下列问题做出具体而肯定的回答：

为什么要购买

实际上，有时很难向潜在客户提供此问题的答案。许多情况下，销售人员未能努力地帮助潜在客户认识其需求，因此大量的潜在客户未能被充分地说服购买能提供真正购买者利益的产品。

应该购买什么

如果潜在客户认可了所存在的需求，则第二个购买决策就要准备说明。你要说服潜在客户，即你提供的产品能满足其需求。大多数情况下，购买者有多个竞争性产品可供选择。

应该从哪里购买

随着产品日益复杂化，客户越来越多地关注“来源”决策。在城市市场，购买惠普 Laserjet 3160 或同类产品有多个来源可选择。

合适的价格是多少

现在，受过教育、经验丰富的客户会权衡价格与价值（利益）。他们更能发现价格没有竞争力，或价格与其心中的产品价值不相匹配。

应该何时购买

如果客户没有决定购买时间，就无法成交。某些情况下，客户要求推迟购买，仅仅是因为舍不得掏钱。

说明：购买者决策理论有时也称为“5W 理论”，重点放在客户做出购买决策之前所需回答的问题上，其中任意一个问题没有答案，都会导致销售异议。

理解购买者行为

尽管每位客户都是独特的，但销售人员还是需要理解一些重要的社会与心理因素，这样能促使客户做出购买决策。我们来浏览一些源自心理学、社会学和人类学领域的概念。图 8—3 解释了影响购买者决策的多种驱动力。

理解购买者行为的基本需求

纵观整个经济历史，人类基本需求变化甚微。然而，在信息时代，需求满足的方式却发生了巨大的变化。[33]理解购买决策影响力，从浏览一下形成客户行为的个人需要开始。为了深刻认识生理和心理需要双重驱动的客户行为，研究亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）建立的广为流传的需求层次是很有帮助的。

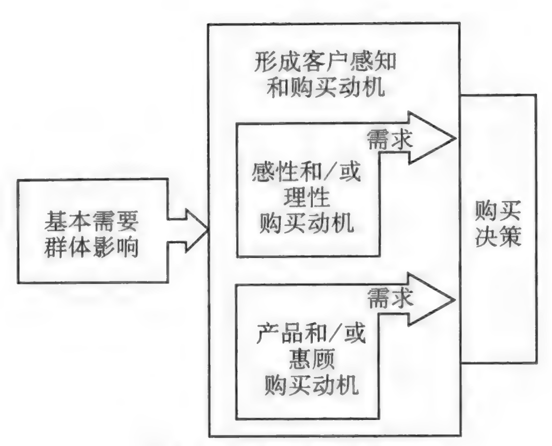


图 8—3 购买者行为模型

说明：这一模型揭示了许多复杂的心理和社会作用力能影响购买者行为。

马斯洛需求层次。根据亚伯拉罕·马斯洛的理论，人类基本需求的层次排列是根据其迫切性进行的（见图 8—4）。他的理论所依赖的假设是：每个人在低层次的需求得到满足后，才会注意到第二层次的需求。

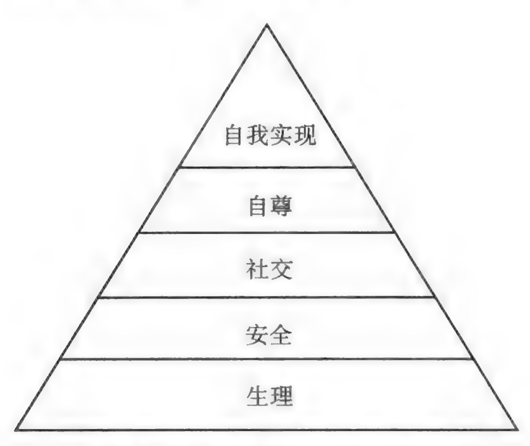


图 8—4 马斯洛需求层次模型

说明：推动客户做出特定购买决策的驱动力是复杂的。这一模型解释了马斯洛的需求层次。

生理需求。有时候又称基本需求。**生理需求**（physiological needs）包括对食物、水、睡眠和住所的需求。马斯洛把生理需求放在金字塔的最底层，他相信在大多数人心目中，生理需求倾向于最迫切。

安全需求。在生理需求满足之后，应占主导地位的另一层次需求为安全需求。**安全需求**（security needs）代表了人们要远离危险与不确定性的愿望。这种愿望常常驱使人们购买如医疗，人寿保险或家庭、公司安全警报系统等产品。

社交需求。归属需求或**社交需求**（social needs）反映了人们想要获得群体认同或肯定的愿望。这种需求有助于解释人们为什么会不断地追求友谊、伙伴和长期的商业关系。

自尊需求。马斯洛需求层次模型中的第四层次为**自尊需求**（esteem needs）。自尊需求反映了人们的一种愿望，即想在他人眼中实现自我价值。人们寻求个人价值与满足的感觉，即一种有能力的感觉。

自我实现需求。马斯洛定义**自我实现**（self-actualization）为一种实现自我的需求、一种个人潜能的完全发挥。"做你能做的"①，全盘掌控。顾问式销售的目标之一就是帮助客户在与销售人员的关系方面感受到自我。

马斯洛的五层次需求模型有时显得有些牵强。有些时候，人们的需求是内在相互作用的。一个例子是商务用餐，你不仅是在与客户谈生意，同时也满足了对饮食的需求、参与社交活动的需求，多半还有自我感觉重要，以及——你希望——在客户眼中显得重要。无论如何，这个模型提供给销售人员一种实用方法，帮助理解特定情况下哪种需求最可能主导客户行为。

销售实战

穿越代沟的销售

理解不同年代人们生活与工作的背景是非常重要的。毕竟，人员销售的成功需要有能力与不同的购买者间营造和谐关系和建立信任。想象自己为千禧一代（新新人类），出生于1977—1994年之间。如果你喜欢最新的高科技通信技术，也不讨厌这无边无际的"信息海洋"，这要求你立即关注并反应。有些你拜访的客户属于生育高峰一代，出生于1946—1964年，这些人可能喜欢传统的备忘录、信件、电话以及面对面的沟通，对今天的移动世界工作方式可能感到不舒服。由社会、政治和经济条件形成的代沟差距，能够影响我们的价值观。《销售赢家策略》（*How Winners Sell*）的作者迪夫·斯坦（Dave Stein）说："在拜访潜在客户之前，按照穿越代沟销售来理解'差别'，既不正确，也不错误，这仅仅是差别。"[8]

影响购买决策的群体影响

如前所述，周围的人会影响我们的购买决策。**群体影响**（group influences）可分为四大类：（1）角色影响；（2）参考群体；（3）社会阶层；（4）文化与亚文化（见图8—5）。[35]销售人员理解了这些角色与影响，可以建立起客户视为有价值的观察力。

角色影响。贯穿人的一生，人们都在群体、组织和机构里占据某种位置。与这种位置紧密相连的就是**角色**（role）：一组性格特征和被期望的社会行为，基于他人的期望。人们担任过的所有角色（学生、学生会成员或工作职位），不仅影响了人们的一般行为，也影响了人们的购买行为。例如，现代社会中，女性在家里担任母亲角色，在工作中可能担任采购经理角色。在担任采购经理角色时，她就可能感觉需要着装正式、参加领导力培训或加入专业协会。

参考群体影响。**参考群体**（reference group）的组成是你所认为自己属于其中，并将自己与其进行习惯性比较的人群类别。参考群体成员常常相互影响价值观、态度和行为。[36]参考群体可以作为成员的参照点与信息源。[37]例如，美国市场营销、销售管理和销售协会（Pi Sigma Epsilon）可以作为商学院学生的参考群体。在商业社会中，美国培训与发展协会或国际销售与市场营销管理者协会，都可以作为其成

① "做你能做的"（Be all that you can be），美国20世纪80年代征兵广告——译者注。

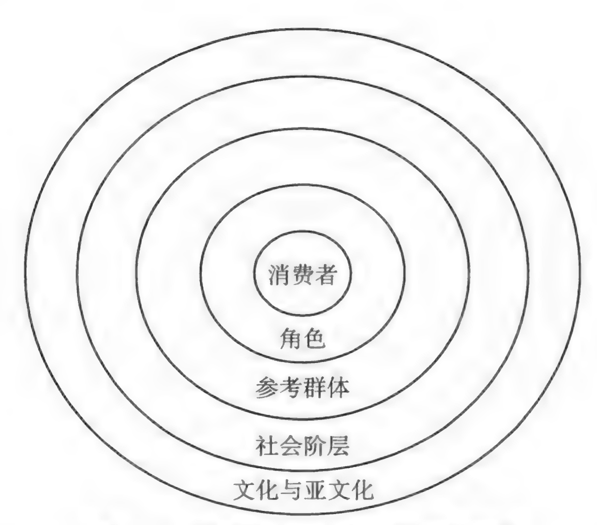


图8—5　影响购买决策模型的群体影响

员的参考群体。作为参考群体中的一员，我们常常会观察群体中的其他人，以建立自己的行为规范，这种行为规范将指导我们的购买行为。

社会阶层影响。**社会阶层**（social classes）是指社会中相对固定的有序分层，其成员具有相似的价值观、爱好和行为。[38]区分人群社会阶层的标准也随社会而不同。有些社会中，土地所有者可以进入高等社会阶层。而有些社会中，教育是进入上层社会的关键因素。大多数情况下，社会阶层并非由单一因素决定，而是由多个因素的组合决定，如收入、教育、职业和财富。

文化影响。**文化**（culture）可定义为价值观、行为准则、表达方式、宗教信仰、传承行为模型的集合体，同一文化群体中的人往往共享相同的语言和环境。文化倾向于鼓励或阻碍特定的行为和心理过程。[39]文化的保持和传播主要通过语言，对购买行为有着显著的影响。现在，随着移民群体的迅速增长，文化越来越受到重视。公司必须随着文化多样性的增长，重新审视其销售和市场营销战略。

大多数文化中都存在一些群体，它们的成员拥有基于共同生活经历与环境的价值体系，称之为**亚文化**（subculture）。某些亚文化如成熟消费者、非裔美国人以及新新一代（16～24岁），构成了重要的细分市场。[40]

感知——客户需求的形成

感知是一个过程，即使用我们的知识与经验来推断感觉，感觉是通过看、听、触、尝、闻来获得的。感知常常影响购买者行为。[41]当大众汽车公司（Volkswagen）宣布将建造价格为7万美元的超豪华轿车时，这一决策的价值受到许多人质疑。甲壳虫（Beetle）与Thing会参与雷克萨斯、梅赛德斯—奔驰、捷豹和宝马主导的细分市场中的竞争吗？因此，尽管大众辉腾（Phaeton）被大多数汽车杂志认为是真正的豪华汽车，但其销售增长得很慢。[42]感知阻碍了销售增长吗？

某些刺激物常常会遭受屏蔽或修改，此过程称为选择性注意。原因有二：其一，人们不可能在同一时间内注意到所有输入的信息。仅仅每天看到和听到的商业信息，就足以使人们的感觉超负荷。其二，选择性的使用受到社会与文化背景、生理与心理需要的制约。

当销售人员提供的信息与购买者原先形成的态度或信仰相悖时，购买者就可能屏蔽或修改这些信息。如果商业购买者认为，新办公室设计方案合并个人工作空间，会鼓励员工们聊天，则在销售人员开始讨论产品特征时，商业购买者就容易使用选择性注意。销售人员预计到了这种选择性注意的问题，就应该在与潜在客户会面前，尽可能多地获取背景信息。销售人员与客户首次会面时，应该努力建立紧密关系，以便客户能开诚布公地自由讨论个人感知。销售人员经历了这样的实践，就接受了销售和市场营销领域中的一句名言："事实是可以谈判的，感知却是一块顽石。"

购买动机

每个购买决策背后都有动机。**购买动机**（buying motive）可以被认为是唤起的需求、驱动力或欲望。这种动机是能刺激人们行为，以满足被唤起的需要的力量。人们的感知能影响或塑造这种行为。了解了购买动机，销售人员就有了提供客户购买的理由。遗憾的是，有些购买者不会或者不能说出他们的购买动机，如企业可能正计划新产品投放市场，需要保持首发秘密。又如，有些情形下，泄露重要的信息可能使客户感觉受到伤害。而且，有些客户并没意识到那些影响购买决策的购买动机。[43]

正如所料，有些购买决策受到多种购买动机的影响。家庭宴席服务的购买者可能希望获得优质的食物、快捷的服务，让所有客户同时进餐。同时，客户还可能对价格非常敏感。在此情形下，宴席承办者应该试图发现主导性购买动机（DBM），这种动机可以对购买决策产生最大的影响。[44]如果客户希望给那些喜好美食的客人留下好印象，则食物品质就是主导性购买动机。

成功的销售人员采用的产品战略，包括发现那些影响购买决策的购买动机。在第10章，我们将描述用于发现客户购买动机的需求识别过程。

情绪化与理性购买动机。通过仔细地研究购买行为，可以发现购买决策的制定是基于情绪化和理性购买动机的。**情绪化购买动机**（emotional buying motive）是指潜在客户行动是出于情感或激情诉求。客户购买哈雷·戴维森（Harley-Davidson）摩托车时，所支付的价钱远远超出了高速"路霸"。他们购买的是哈雷产品社群的入场券，该社群的成员愿意分享对所有哈雷产品的激情。[45]情感力量如此强大，以至于常常成为主导性购买动机的基础。[46]**理性购买动机**（rational buying motive）通常诉诸潜在客户的理智或判断力，基于客观思维过程。常见的理性购买动机包括潜在利润、服务质量和技术支持的可获得性。

情绪化购买动机。令人吃惊的购买量是由情绪化购买动机引导的。最近的研究指出，购买更多的是出于情感而非市场思维，许多购买者更多地受情感而非逻辑的指引。[47]即使是技术公司，有时也依靠情感诉求制定其市场营销战略。在美国或世界任何其他地方，做生意从来就不是单纯的理性或逻辑过程。认识到所有的销售都存在感性元素，并了解感性线索如肢体语言、声调、情感语言等，借助换位思考的力量，你能感性地获得与客户相同的思维。[48]

理性购买动机。基于理性购买动机的购买，通常是客观评价可获得信息的结果。购买者采用相对独立于情感的态度，仔细评价产品或服务。商业购买者最可能受理性购买动机驱使，如按时配送、财务收益、安装合格、时间节省、利润增长或经久耐用等。

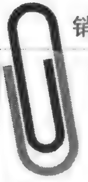
大型公司的商业购买者如福特汽车公司、IBM公司和通用电气公司，依赖正规

化高于消费者购买过程的采购过程。其采购通常要求详细的产品规格说明、书面采购订单和正式许可等。这些企业采购人员和销售人员在购买过程的每一阶段紧密合作，从对客户问题进行精确定义开始。向商业购买者进行销售的销售人员要花费大量时间来收集、解释和传递特定客户的信息。[49]

惠顾与产品购买动机。另一种有助于解释购买者行为的方法是区分惠顾购买动机与产品购买动机。惠顾与产品购买动机都是产生购买行为的原因。这些购买动机是非常重要的，因为它们可以刺激回头客销售和推荐销售。

惠顾购买动机。**惠顾购买动机**（patronage buying motive）能导致潜在客户从特定企业购买产品。以前，潜在客户与该企业有直接或间接的联系，并断定这种联系是有益的。两个产品之间可感知的差异很少或没有时，惠顾动机就非常重要了。在产品同质化非常普遍的时代，这一动机的重要性达到一个新的高度。典型的惠顾购买动机包括优质服务、产品种类齐全、销售人员能力强以及在线购买等。

产品购买动机。**产品购买动机**（product buying motive）引导潜在客户优先选择购买某产品。越来越多的购买决策并没有经过与竞争产品的直接比较而作出。购买者只是简单地相信某产品比其他的好。潜在客户选择某产品的动机很多，包括品牌偏好、质量偏好、价格偏好和设计或工艺偏好等。



销售与你息息相关

在曼哈顿销售全美汽车比赛

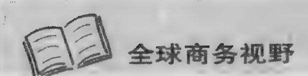
每年的全美汽车比赛（NASCAR）日益受欢迎。这种形式的汽车赛事植根于南方，吸引了全美的大批粉丝。大约有 4 000 万人认为自己是狂热的粉丝。尽管全美汽车比赛的电视排行榜正在上升，大部分比赛产品都销售出去，但仍然需要向车队赞助商销售产品。现在，纽约市全美汽车比赛公司要花费 1 000 万～1 400 万美元赞助一支顶级球队。其销售人员布雷特·约马克（Brett Yormark）面临着重要的挑战——要向城市的上层人士销售汽车赛事。他的许多潜在客户是公司管理层，而他们从来不看全美汽车比赛赛事。[b]

很难想象，销售人员不用首先理解客户购买动机，就能为客户创造价值。图 8—6 提供了各种例子，用于说明在购买过程的不同阶段，销售人员如何将这种理解加入价值创造中。

认同的战略计划	需求理解	解决方案评估	问题解决	购买	实现
提出并/或设计独特的优势，以适应战略计划	与客户一起，以新的、改进的方式理解独特需求	配置优秀的解决方案，使之适应独特需求	提供帮助与建议，克服问题，提供解决方案	修改并提出有效的方法去购买，享受结果	帮助并/或培训客户从购买中得到最大满足

图 8—6　贯穿整个购买过程模型的价值创造

说明：购买过程每一步创造价值的方法例子如图所示。在仔细地理解单个客户的独特需求之后，就可以创造出特定的方法。


全球商务视野

在法国做生意

法国人非常自豪于他们的历史、语言、社会系统和风俗。他们希望访问者尊重那些让他们的国家与众不同的事物。法国商务之旅的准备，恐怕要额外多花费些时间。

- 学习基本的法语并经常使用。尽管大多数法国商务人士讲英语，但有些人不认可英语。
- 与准备做生意的人会见，应该由与他相识的人（律师、银行家或朋友）引见，因为法国人在与陌生人相见时常常很谨慎。
- 准备在高档餐厅吃饭谈生意。商务用餐可能要持续2个小时。法国人很少邀请商业伙伴到家中做客。
- 法国人不愿意冒险，谈判会持续很长时间。要充分准备好谈产品优势，但也要避免强力销售。[c]

关键概念复习

建立客户战略的意义

建立客户战略对于确保最大化客户响应是必要的。不同购买者的购买过程与策略相差极大。如果销售人员不能理解购买者是如何做出购买计划的，则销售过程极有可能与客户的购买过程不能同步。

消费购买者与商务购买者之间的区别

有三种企业购买情形：直接重购、新任务购买、调整再购。系统销售是一种通用的商业购买战略。三种消费者购买情形定义为：习惯性购买决策、多样化购买决策和复杂的购买决策。

销售过程与客户购买过程之间调整一致的重要性

客户作出购买决策有多种方式，所以，将购买过程视为统一决策制定模式是不合适的。然而，存在着一种通用决策制定模式，大多数购买者应用其于独特环境。购买决策过程的典型步骤是：需求认识、解决方案评估、问题解析、购买、执行。

交易式、顾问式和战略联盟式购买者的购买过程

三种价值创造销售途径针对特定类型的客户：交易式过程的购买者、顾问式过程的购买者和战略联盟式过程的购买者。顾问式过程的购买者对大多数销售人员来说是最大的挑战。

塑造客户购买决策的各种影响

购买者行为部分地受个体需求（生理和心理）的影响，马斯洛的流行模型排列出这些需求。也存在大量的群体影响，将人们的心理需求塑造成不同等级。购买者行为受我们所担任的角色、参考群体、社会阶层和文化的影响。感知定义为一个过程，选择、组织和解释信息，以产生意义。还有感性与理性购买动机，以及惠顾与产品购买动机。

关键术语

客户战略（customer strategy）

消费购买者行为（consumer buyer behavior）

商业购买者行为（bussiness buyer behavior）
采购中心（buying center）
新任务购买（new-task buy）
直接重购（straight rebuy）
调整再购（modified rebuy）
系统销售（system selling）
习惯性购买决策（habitual buying decisions）
多样化购买决策（variety-seeking buying decisions）
复杂的购买决策（complex buying decisions）
购买过程（buying process）
购买者决策理论（buyer resolution theory）
生理需求（physiological needs）
安全需求（security needs）
社交需求（social needs）
自尊需求（esteem needs）
自我实现（self-actualization）
群体影响（group influences）
角色（role）
参考群体（reference group）
社会阶层（social classes）
文化（culture）
亚文化（subculture）
购买动机（buying motive）
情绪化购买动机（emotional buying motive）
理性购买动机（rational buying motive）
惠顾购买动机（patronage buying motive）
产品购买动机（product buying motive）

复习题

1. 根据战略式/顾问式销售模型，建立成功的客户战略有哪三个步骤？

2. 列出并描述三种常见的组织购买情形。

3. 描述典型购买过程的五个主要阶段。

4. 列出并描述三种价值创造销售方法，这三种方法对各种不同类型的客户都有吸引力。

5. 根据购买者决策理论，潜在客户的购买只在哪五个购买决策之后才会进行？

6. 解释马斯洛需求层次理论如何影响购买者行为。

7. 描述影响购买者行为的四种群体影响。

8. 感知一词是什么意思？

9. 区别感性与理性购买动机。

10. J. D. Power and Associates 创立者 J. D. Power 说：“我们定义质量为客户所需。”你是否同意其说法？请说明之。

角色扮演练习

本次练习中，你将扮演布鲁克兄弟服饰公司（Brook's Brothers）的销售人员。公司库存包括一系列的商务职业服装，如西服、运动外套、西装衬衣及配饰，还有全系列的商务休闲装。你的同学扮演客户，到商店来购买工作服。他最近才大学毕业，两周后将开始新的工作。除了服装外，商店还提供全程换衣服务和分期付款计划。在角色扮演中，你使用前面所讨论的战略，与客户建立关系，用提问、倾听和观察来确定客户需求。

案例研究

本章开头提到的阿什利·皮内达是普尔特集团的新房销售人员。公司从事房屋建筑和金融商务服务。其房屋建筑业务包括获取与开发主要用于居住目的的土地，以及在此土地上建筑房屋，目标针对第一次置业、首次和二次搬迁，以及现有成人家庭等购买者。到 2010 年 3 月 31 日，其房屋建筑部

门提供了 842 个社区的销售用房屋。公司的金融服务业务包括：银行按揭和房产交易，为房屋购买者安排按揭贷款，推销贷款与服务权利，提供产权保险，为房屋购买者提供验收与成交服务。公司还为有发展前景的客户提供一站式购买体验。销售人员帮助客户办理房屋融资、交易房屋产权。普尔特的关键优势之一是有能力为客户提供特别的购房体验，让其从根本上满意他们的房屋；能够一站式提供所有业务，让客户经历整个购房过程的每一步，使其购房体验非常舒适。

阿什利·皮内达销售公司的 Centex 产品线主要适合首次置业者，以适宜的价格提供优质房源。阿什利描述了她典型的销售过程如下：当客户进门时，前去接洽，表达欢迎和建立融洽关系。公司为销售人员提供了顾问式提问战略，让销售人员能与客户顺利地完成整个购买过程。例如，可能会问客户的地点偏好，或者他们购房时最重要的考虑是什么。阿什利提出这类问题，有助于指导首次购房者选择各种不同的房屋：从一层到两层户型，从三居到四居室，从 1 183 平方英尺到 2 600 平方英尺，以及价格从 9.5 万美元到 15 万美元等。询问客户：在这些不同的可选房屋中，哪些与其需求和需要相近？

客户也有机会去接触与感受他们未来的家。这个过程典型地包括一个乘车看现场，穿过邻近街道，看看不同房屋的外形与颜色，逛逛现房与在建房。后者有助于演示普尔特房屋的工艺质量、隔热性、能效等。总之，这让潜在客户对房屋建筑和购房过程感到满意。

到了下一步，典型地，阿什利与首次购房者谈起金融问题，如月供和首付。普尔特教会阿什利去专业地提供信息，让客户对自己首次购房的资金方案感觉合适。一旦客户对资金方案满意，阿什利就与客户启动协议购房。一般而言，签订合同后，就将协议推进到了下一步，包括：资金运作、完成施工、最终成交以及乔迁。整个过程要持续 45 天到 4 个月。

问题

1. 阿什利·皮内达遵循了战略式/顾问式销售模型中的哪一项（见图 8—1）？试解释之。

2. 阿什利如何获得潜在客户的需求与偏好？她问的是哪种类型的问题？

3. 描绘一个典型的购买过程：一对中产阶级夫妇带着两个小孩，首次置业购房，在购买过程的不同阶段，会出现哪种提问与问题？

4. 对于夫妇购房决策而言，什么是关键影响因素？理性购买动机和情绪化购买动机重要到何种程度？

5. 将自己放在阿什利·皮内达的位置上。在年轻夫妇购房过程的不同阶段，她如何创造价值？举个例子。

6. 阿什利销售公司 Centex 产品线的新房。首次置业购房者主要关注的是什么？阿什利的工作职责之一是监视竞争，她能够观察到的直接和间接竞争者是谁？

第 9 章

建立与审查潜在客户数据库

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 建立潜在客户数据库的重要性
2. 识别与评估重要的潜在客户源
3. 潜在客户资格审查的标准
4. 收集与整理潜在客户信息的常见方法
5. 管理潜在客户数据库的步骤

潜在客户开发简介

《销售力》(*Selling Power*) 杂志的出版人杰哈德·葛史汪德纳 (Gerhard Gschwandtner) 说："销售人员的主要目的并不是成交，而是创造客户。"[1] 可见，识别潜在客户是客户战略的一个重要方面。在人员销售的专业术语中，这一过程被称为**潜在客户开发** (prospecting)。**潜在客户** (prospect) 是指那些符合你和你公司所制定资格标准的人。

寻找能够购买的潜在客户并非易事，尤其是在企业对企业的交易中。在许多情形下，销售人员不得不向多个决策者做销售展示。这些决策者中可能有一位是技术专家，他想要的是"此产品能否满足公司的规范要求"之类问题的答案。而另一位决策者可能是此产品的实际使用人，比如，你所销售的叉车的购买决策者可能包括实际使用叉车的员工。当然，通常还有一个管"钱袋子"的决策者，此人拥有成交付款的最终决定权。在经济形势动荡的情况下，决策过程通常会向上移。有时候，销售人员难以与客户方高层领导建立联系。解决方案之一是计划一次有你公司高层参加的联合拜访。[2]

开发潜在客户的目标是建立一个**潜在客户数据库** (prospect base)，其中包含现有客户和潜在客户的数据。建立潜在客户数据库使用了 CRM 软件，可帮助监控销售过程中的客户行为。许多成功的公司发现其现有客户占据它们销售额的大部

分。因此，应努力设计和执行客户战略，以建立、促进、培养和扩展与现有客户的关系。在以这种庞大的客户数据库建立伙伴关系的过程中，CRM 软件是关键。[3]

潜在客户开发的重要性

所有销售人员都必须面对客户流失问题，即经过一段时期，由于种种原因，导致无可避免的客户减少。除非能够找到新的潜在客户来替代失去的客户，否则销售人员终究要面临收入减少，甚至可能失业。

为了更好地理解开发潜在客户的重要性，我们来考察一下客户流失的几点常见原因：

- **客户可能只有一次需求，或者两次购买之间的间隔太长**。因此，必须有新的潜在客户持续不断地加入潜在客户数据库。
- **客户可能会迁移到销售人员负责区域之外**。美国人口流动性很强，这在零售和服务业中更为常见。
- **公司可能倒闭或与另一公司合并**。在某些商业领域，这种公司倒闭率是相当高的。近年来，因公司并购而导致购买计划发生重大变动的案例达到了创纪录的数量。
- **忠诚用户或代理可能因为升职、退休、辞职或疾病而离职**。继任者可能更想从其他人那里采购。

在销售竞争中失利。在有些情况下，竞争者能够提供更多的价值。增值可有多种体现形式：更好的品质、更优惠的价格、更强大的关系、更优质的服务或者这些元素的组合。

已有研究表明，公司平均每年客户流失 15%～20%。根据销售类型的不同，数据也可能或高或低。显然，总是有许多销售人员无法控制的客户流失。如果销售人员想要维持收入稳定，就必须不断开发新客户。

乔·吉拉德（Joe Girard）曾被《吉尼斯世界纪录大全》（*Guinness Book of Records*）评为世界上最伟大的推销员，他使用“摩天轮”概念来阐述潜在客户开发与客户流失之间的关系。[4] 随着人们不断离开摩天轮，操作员也一次一个地用新人来填满空位，摩天轮一点点地转动，直到所有最初的购买者都被新人所取代（见图9—1）。现实中，现有客户当然不会流动得这么快，不过，随着时间的流逝，许多客户都会被替换。

潜在客户开发需要计划

潜在客户发开应该视为一个系统过程，以定位潜在客户。日常销售拜访中能够整合一些潜在客户开发工作，积极的销售人员通常以三种方式来提升潜在客户开发的效率：

1. **增加登上摩天轮的人数**。登上摩天轮的潜在客户是销售机会的源泉，积极的销售人员总是希望有源源不断的人加入。如果潜在客户的数量大幅度地减少，成交量自然也会减少。

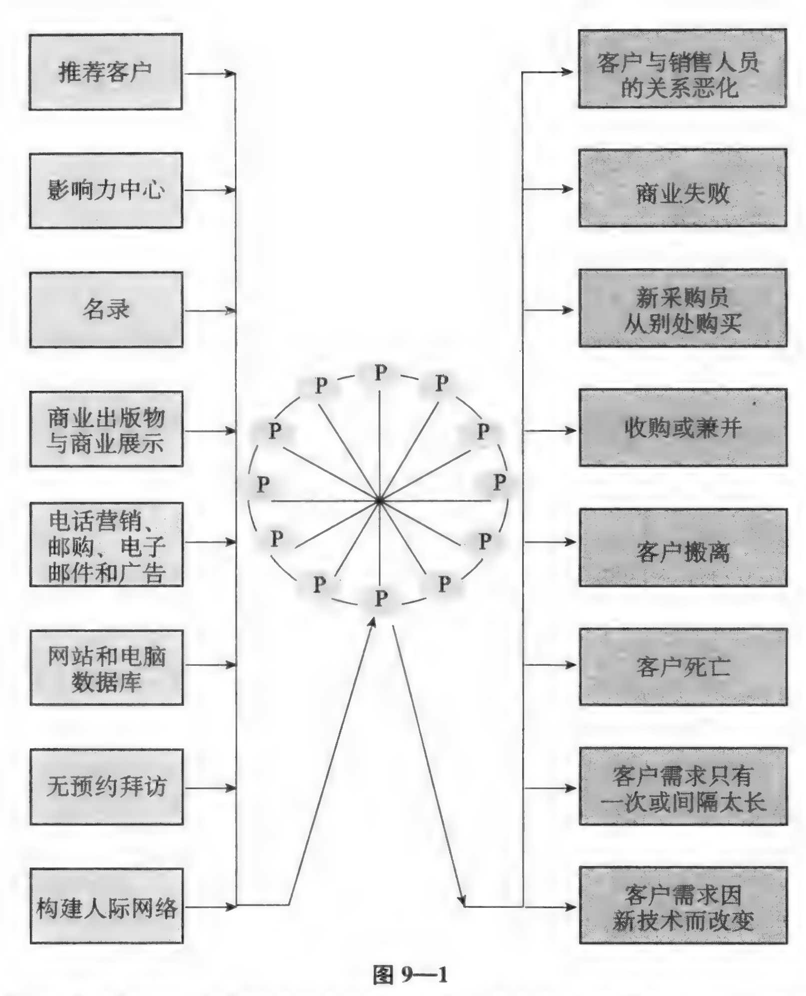


图9—1

说明："摩天轮"概念。其目的是持续提供潜在客户，这是世界销售纪录保持者乔·吉拉德的客户战略的一部分。

2. **提升登上摩天轮的潜在客户的质量**。公司总是会建立一些质量标准，以确保有足够利润潜力的潜在客户。例如，有些公司会倾向于将重点集中在顾问式销售过程中的购买者身上，因为他们往往缺乏需求认知，通常要依靠他人的帮助来评估各项可能的解决方案。

3. **迅速判断新增潜在客户是否够资格，以缩短销售周期——是否有合适的需求、是否有购买权力、是否有支付能力**。杰哈德·葛史汪德纳说："在销售竞赛中，时间是最终记分员。"他指出，很多销售人员无法达到销售目标，是因为他们不能迅速评估新增潜在客户。[5] 本章的稍后部分，将介绍具体审查方法，并讨论如何利用销售自动化方法来缩短销售周期。

潜在客户开发计划必须经常性地评估

在当今动态的、不断变化的市场中，潜在客户开发计划必须不断地修改。随着市场环境的变化，有些过去应用很好的潜在客户开发技术可能会失效。中西部培训

机构是一家帮助客户提高生产效率与销售绩效的公司，某年第一季度的销售额大幅度下滑，这是在前面几年的稳定销售增长后出现的。公司总裁乔尔·佩科拉罗（Joel Pecoraro）进行了彻底调查，他发现销售人员主要依赖一种不再有效的开发潜在客户的方法：给现有客户打电话。佩科拉罗设计了一个新的激励方案，奖励那些采用新的潜在客户开发技术的销售人员，如：参加行业协会举办的会议，销售人员可能在那里遇到潜在客户；或者在一些会议上演讲，其中的参会者有可能需要公司培训服务。[6]

潜在客户的来源

每个销售人员都必须建立起潜在客户开发系统，以适用于具体销售情境。下面是一些常见的潜在客户来源渠道，其中每一个都应当受到重视：

推荐客户
朋友、家人和影响力中心
名录
商业出版物
商业展示和特别活动
电话营销和电子邮件
直接反馈广告和销售信件
网站
电脑数据库
无预约拜访
构建人际网络
培训讲座
通过非销售员工开发潜在客户

推荐客户

利用推荐客户作为一种发掘潜在客户的手段，已经在极其广泛的销售情境中获得了成功。在大部分场合，推荐能带来更高的成交率、更大的销售额以及更短的销售周期。**推荐客户**（referral）是指由现有客户或者对产品很熟悉的人所介绍而来的潜在客户。满意的客户、商业上的熟人，甚至并没购买的潜在客户，常常都可能介绍那些能从此产品中获益的人。

利宝互助保险的马库斯·史密斯认识到，如果客户从你的解决方案中获得了价值，他们最有可能推荐给别人。一旦你在销售过程中创造了价值，你就增加了客户为你提供推荐客户的可能性。新英格兰金融公司（New England Financial）的执行合伙人史蒂夫·刘易斯（Steve Lewis）说："我们的原则是，除非客户感受到了销售过程的价值，否则不能要求他们作推荐客户。"[7]

无限连锁推荐。此获得推荐客户的方法很容易使用，很自然地适用于大多数销售展示。销售长期健康保险的销售人员可能会说："瑞玛诺（Remano）小姐，你认

识什么人可能会对我们的保险计划感兴趣吗?”这个开放性的问题能让对方自由地推荐一些潜在客户，并且不易被拒绝。而你在联络新潜在客户时，务必要提到推荐者的名字："瑞玛诺建议我打电话给你……"

推荐信和卡片。推荐信是无限连锁推荐的一种变形。客户除了推荐潜在客户的名字外，还应准备一张便笺或者一封介绍信，可以交给潜在客户。这种信件实际上是满意客户所写的证明书。有些公司使用推荐卡来介绍销售人员，这种预先印制好的卡片会留下一块空白，以供客户写上所推荐潜在客户的姓名和自己的姓名，这也能成为销售展示的一部分。

至于提出推荐要求的时机，目前在人员销售领域尚无统一意见。有些销售培训课程会鼓励销售人员：一旦成交，应该尽快提出推荐请求。另一些则指出，赢得新客户的信任需要一定的时间，客户可能觉得向你推荐客户会有风险。只要你与客户之间成功地建立起了稳固的信任关系，请求推荐的要求就更容易收到正面的回应。[8]

推荐组织。有些销售人员已经发现，加入推荐组织是一个很有效的方法。国际商业联盟（Business Network International，BNI）是世界上最大的商业人际关系网络组织，在世界各地拥有超过3 600家分会所。BNI为会员提供分享观点、接触以及推荐的机会。[9] 此外，一些地方性组织如早餐俱乐部，也向会员提供推荐作为会员待遇。

朋友、家人和影响力中心

影响力中心方法指与交际广泛、有影响力的人建立关系，他愿意向你提供潜在客户信息。这样的人也许并不直接做购买决策，但他能够影响做决策的人。我们可以看一下加里·施奈德（Gary Schneider）遇到的问题，他发明了一种强大的软件工具，能够帮助小型农场主优化其作物选种过程。施奈德夫妇花好几年时间对软件进行改进，然后开始销售软件拷贝。在一次拜访主要的农作物保险公司——美国农业保险公司时，施奈德遇到了一位高级研究员，后者立刻发现这种软件产品极具价值。这位备受尊重的研究员不仅能够影响本公司的购买决策，还能够提供其他农作物承保商的潜在客户信息。[10]

刚入销售领域的新人往往会将自己的朋友和家人作为潜在客户信息的来源。联络自己认识的人是很自然的。在通常情况下，这些人能联系到广泛的潜在购买者。

用伙伴关系寻找潜在客户

每当梅根·迈克尔（Megan Michael）看见一栋新的办公楼在建时，她总是停下汽车，询问谁将使用这栋大楼。作为圣迭戈一家办公用具供应商BKM Total Office的销售代表，她需要知晓新的办公楼。然而，这种途径并不是她寻找潜在客户最重要的方法。她发现电话才是最有效率的寻找潜在客户的工具。迈克尔定期与她的客户通话，以发现他们是否知道有新的公司需要BKM的产品。那些以前与迈克尔合作过的建筑师、设计师以及施工人员都被证明是很好的推荐来源。成功寻找潜在客户的关键在于与客户维持强有力的关系。她发现：在开口请求帮助之前，你必须是一个有用的合作伙伴。[a]

名录

名录能帮助销售人员搜寻新的潜在客户，并判断他们的购买潜力。下面列出一些广受欢迎的名录：

- **中型市场名录**（Middle Market Directory）列出了 1.4 万家价值在 50 万美元到 100 万美元之间的公司［来自邓白氏咨询公司（Dun & Bradstreet），www.dnb.com］。
- **标准普尔公司记录服务**（Standard & Poor's Corporation Records Service）提供超过 1.1 万家公司的详细信息（www.spglobal.com）。
- **托马斯美国制造商名录**（Thomas Register of American Manufacturers）提供了 6 万家制造商的信息，按照产品类目、公司地址和资本等级分类（www.thomasregister.com）。
- **波尔卡城市名录**（Polk City Directory）提供特定社区居民的详细信息。在超过 125 年的经营中，波尔卡公布了约 1 100 份名录，覆盖美国和加拿大 6 500个社区（www.citydirectory.com）。
- **协和百科全书**（The Encyclopedia of Associations）列出了超过 2.3 万个美国社会团体以及超过 2 万个国际组织，包括其成员、出版物和会议等详细信息（www.gale.com）。

以上仅是一些常用的名录，还有几百种地区、州以及当地名录，涵盖了大部分商业企业和制造工厂的信息。有些名录是免费的，有些象征性地收费。最有用的免费渠道之一是电话名录，大部分电话名录都按照行业领域进行了分类（黄页）。黄页网站提供了超过 1 100 万条美国企业信息。

商业出版物

商业出版物提供每个主要行业的状况报告。如果你是超价商店（SuperValu Stores）、弗莱明公司（Fleming Companies Inc.）、西斯科公司（Sysco Corporation）或其他超级市场供应商的销售人员，那么你能从月刊《先进食品商》（*Progressive Grocer*）中获益良多。这本商业杂志每月都会报道零售食品行业的趋势、新产品、问题、自主创新以及相关信息。有些商业期刊能够有效地帮助销售人员识别潜在客户，诸如《分销团体》（*Institutional Distribution*）、《家居》（*Home Furnishings*）、《硬件零售商》（*Hardware Retailer*）、《现代轮胎经销商》（*Modern Tire Dealer*）和《先进建筑》（*Progressive Architecture*）之类。

商业展示和特别活动

商业展示是指某个行业常用产品的大型展览，如电子设备或办公用品。潜在客户走进展台，与负责展示的人员交谈。有时，销售人员会邀请现有客户和潜在客户一起参加这样的商业展示会，这样就有机会展示其最新的产品与服务。

研究表明，在商业展示会上，更容易识别优质潜在客户并实际成交。大多数时候，在展示会上发掘的潜在客户，其成交所需要的销售拜访就会更少一些。一旦商

业展览的接触得到识别，判断为合格的线索，就要对其信息作详细记录。潜在客户走进施乐公司的展台，销售人员会使用几个提问来识别线索，并将回答输入电子表格。施乐公司使用 NewLeads 公司开发的软件来记录和归类这些数据。[11]

特别活动则可能是一场棒球赛、高尔夫比赛、贵宾招待会或慈善活动。宾利汽车公司（Bentley Motor Cars）就曾邀请潜在客户观看著名的勒芒（Le Mans）24 小时拉力赛，潜在客户喝着香槟看宾利赛车。过去在美国，宾利慈善活动成为培养支付得起宾利车的富有客户的场所。[12]

电话营销和电子邮件

电话营销（telemarketing）是指通过电话联络来营销商品或服务的方法，这是许多现代销售和营销活动的组成部分。电话营销的作用之一在于识别潜在客户。金融服务提供商使用电话营销来识别定制化设备租赁方案的潜在客户。电话营销也可迅速而经济地判定需要后续跟踪的潜在客户。有些销售人员也使用电话来核实以邮购、广告或其他方法建立的销售线索。

虽然销售电子邮件的响应率很低，但事实证明其仍是许多销售人员的线索来源。理论上，销售电子邮件只应当发送给现有的客户或者选择接受的人。而当你使用广播电子邮件时，可能会面临被屏蔽或打入黑名单的风险。在线销售专家麦克·麦金托什（Mac MacIntosh）说，使用广播电子邮件应该限制在《反垃圾邮件法》内，给予邮件接收者拒绝邮件的权利。[13]

把你公司的名称放在邮件标题栏上，这有助于让知道你公司的潜在客户打开邮件。有些销售人员会把宣传册发送给现有和潜在客户。软件咨询公司 IDC 的销售总监李·列维特（Lee Levitt），每个月都会把宣传手册发送给现有 IDC 客户和一些大技术公司的专家。他希望能向他们展示公司所提供的服务。列维特说："关键在于提供一些价值，它们能够迅速地被吸收并在日常工作中使用。"[14]

直接反馈广告和销售信件

很多广告邀请读者索取免费传单或者宣传手册，以提供有关产品或服务的详细信息。在企业对企业营销的类别中，广告有着极强的查询效用。此外，有些公司给潜在购买者寄送免邮费的反馈卡（也称宾果卡）。如果接收者需要进一步的信息，就填写卡片并寄回。有时候，发出查询的客户姓名会转给当地的销售人员，以便进一步联络。

销售信件都容易合并到潜在客户开发计划中，无论是通过电子邮件还是通过国家邮政发送。开发潜在客户的销售信件应该发送给做购买决策的人。信件发出3～4天后，打电话给潜在客户，约定会面时间，电话开始时提及此销售信件。为了使信件能更加突出，有些销售人员会把产品信息也放进去。如第 6 章所述，销售信件必须仔细地撰写。为了有成效，销售信件必须能够迅速地引起读者注意。

社交网络与现代销售

以社交网络来定位潜在客户

无论是搜寻企业还是消费者潜在客户，大量的社交网络渠道都可以为销售人员

所用。渠道的选择如网站、博客、Twitter 或 Facebook，取决于销售人员能投入社交网站活动的时间。

网站与博客。对于网站与博客，非常重要的是创造清晰的标识，类似定位宣言，其网站表现出的外貌与文字风格必须吸引潜在客户访问者。访问者期望能在你的网站上找到信息与娱乐，而非生硬推销。重要的是保证内容更新，快速回复所有的评论，这让渠道非常耗时。

社交网站。参与社交网站如 Linkdln，Facebook 和 Twitter，能节省时间，因为你需要时便可以加入对话。它提供的信息与工具能帮你进行研究、寻找新客户、扩展你的商务接触与潜在客户。这绝大多数是免费的，但对于有些高级特性必须付订阅费。搜索和使用在线服务，寻找类似你最接近潜在客户特征的用户社区。当你加入对话时，就有可能影响那些最有可能成为客户的人。如果时间许可，销售人员也可以参加讨论他们这种产品的组。

建立自己的社区。如果没能找到符合你标准的社交社区，就建立自己的。例如，jmagroup. com 描述那些建立了 tweetandgreet. com 的销售人员，对于这些典型的电邮在线营销专家和 Twitter 追随者，询问关于他们的汽车、他们的回忆。优秀的回答和故事提供给专业网站。那些对潜在汽车购买者有吸引力的内容，可以增加此网站被他人引用的可能性。

参与的规则。参与的规则是以你作为产品/产业专家，以所学的小技巧和技术去创造价值。请求读者分享你的信息，口碑相传地推广。当你的事业卓有成效时，那些关注你的话题信息的人就更容易追随你，到了购买的时候，就会转向你。

网站

互联网上，成千上万的公司和商业人士都建有网站。**网站**（web site）是指由个人或组织维护的网页的集合。任何人只要有一台电脑和一个调制解调器，都可以访问这些网站。有些大公司如 21 世纪公司（Century 21），其网站有 20～30 个网页。网站总是能提供给潜在客户获得更多产品信息的机会，而这些信息往往能有效地帮助他们做出购买决策。

电脑数据库

借助电子数据处理系统，我们能够迅速准确地匹配产品特征和潜在客户需求。多数时候，企业会建立自己的电脑数据库。而有些时候，从专业从事这类信息收集的公司手里购买数据也许更为经济。例如，美国资讯公司（InfoUSA）提供的 Salesgenie，就能帮助你很容易获得不同细分市场的线索生成与潜在客户甄选服务。联合安保系统（Alliance Security Systems）总裁加理・汉（Gary Hand）需要保证他的销售队伍有足够线索，Salesgenie 根据地域和公司价值来提供潜在客户表，帮他解决了这一难题。Salesgenie 能轻而易举地处理这两种分类法，成为节省时间的利器[15]，其所提供线索的细分市场领域包括医药服务、工程、建筑业、农业以及教育行业。

OneSource 是美国资讯公司的另一项产品，能提供复杂、长周期销售所需要的潜在客户的深度信息。比如，你是某销售团队的成员，要与一组似乎老资格的企业

做生意，OneSource可以为你提供根据地域及行业类型制定销售规划所需的数据。当你第一次拜访需要全面了解的潜在客户时，OneSource就显示出了极具价值的实力。[16]

销售人员能用个人电脑建立起自己的详细客户档案。新型个人电脑比过去有更大的存储空间、更低的价位，这就意味着可以收集大量的客户个人信息，并使销售过程更加个性化。例如，独立保险代理就能利用个人电脑来保存各位保险人的全面记录。当客户情况发生变化（如结婚、生子等）时，销售人员能很容易地更新记录。利用这种即时更新的数据库，保险代理就能够迅速识别出各种现有以及新推出保险产品的潜在客户。

销售与你息息相关

酿酒师应用销售技巧

吉娜·盖洛（Gina Gallo）是一个葡萄酒酿造世家的第三代，她对人员销售颇有经验。她不仅知道如何酿造嘉露酒厂（E&J Gallo Winery）生产的葡萄酒，还知道如何销售它们。在销售团队里一年的工作经验帮助她了解了客户的购买习惯以及对葡萄酒零售商的需求。她认为酿酒和销售之间存在一些相似的地方，对葡萄园、土壤和葡萄了解得越深入，就越有可能酿出口味绝佳的葡萄酒；而对客户的需求了解得越深入，就越有可能触及并且满足这些需求。[b]

无预约拜访

对于某些产品，**无预约拜访**（cold calling）是一种识别潜在客户的有效途径。在无预约拜访中，销售人员选择一组可能是也可能不是真正潜在客户的人，然后逐个拜访（打电话或者登门造访）。例如，药品批发公司的销售代表可以拜访某特定区域内的各家医院，假定他们都是自己的潜在客户。许多新进销售人员难以通过推荐获得约见，无预约拜访是其所依赖的方法。

爱德华·琼斯公司（Edward Jones Corporation）是一家金融服务公司，也是无预约拜访销售的强力支持者。其销售代表敲开一扇又一扇门，以一段友好而又专业的话来介绍自己：

"您好，我是布拉德·莱德威思（Brad Ledwith），我代表爱德华·琼斯公司为您提供金融服务。我们的独特之处是我们面对面地开展业务。我仅仅是顺路来告诉您我们在附近新开了一家办事处，看看以后我们要是有什么投资的好点子，要不要联系您一声。"[17]

就这样，所有的销售人员都像布拉德·莱德威思一样，与他们所在区域的居民们保持着个人联系。

无预约拜访不会自然而然地成功。在进行个人拜访和电话联络之前，必须进行适当的战略性思考与规划：要联络的人是谁？最初几秒钟要说些什么？

为了表现得有自信与胜任，你必须仔细准备你的开场白。如果你表现出紧张或缺乏准备，潜在客户可能会认为你经验不足。很多销售人员做无预约电话拜访时，都会准备一份精心修饰的讲稿，这能够保证你一直有话说，并且不会遗漏重要的

信息。[18]

埃特斯媒体公司（Ettus Media Management）是纽约的一家公共关系事务所，其首席执行官萨曼莎·埃特斯（Samantha Ettus）说，无预约拜访曾帮助她的公司收获了一些大客户。在打出电话之前，埃特斯做了大量的研究，收集了所有她能找到的潜在客户的相关信息，包括会员和专业协会、职业经历、所获奖项，当然，还有其生意上的相关信息。然后，她打了一个尽可能简短、精准的电话。打完电话之后，她立刻给对方发送一封个人邮件，概括了她的公司所能提供的服务。埃特斯把无预约拜访视为一种向潜在客户介绍她自己及其公司的手段。[19]

构建人际网络

在构建人际网络方面，最全面的一本书是哈维·麦凯的《口渴之前先挖井》（*Dig Your Well Before You're Thirsty*）。他说："如果非要我列出一生中遇到的所有真正成功人士共有的特质，我会说，是建立并维护人际关系网络的能力。"[20]对新进销售人员来说，构建人际网络的能力尤为重要，因为他们没有大量的满意客户群，无法获得推荐和线索。专业人士（会计师、律师、咨询顾问等）、企业家、管理人员以及客户服务代表也都必须学习构建人际网络的技能。对求职者来说，构建人际网络技能也相当重要，这是因为，任何时候，80%的工作机会不是发布在分类信息栏或者网上招聘栏上。[21]

简单地说，**构建人际网络**（networking）是建立和利用人际交往的艺术，或者说是人们相互结交并且从中获取利益的艺术。尽管构建人际网络是开发潜在客户的基本方法之一，但有些销售人员仍然不情愿用这种方法去获得推荐。此外，很多销售人员并没有进行有效的构建人际网络的活动。经验丰富的人际网络专家给出以下获取优质推荐客户的指导建议：

1. **认识尽可能多的人**。构建人际网络可能发生在飞机上、圆桌俱乐部聚会、商业展览会现场或者专业研讨会上。不要错误地把构建人际网络活动限制在商业接触上。**社会关系网络**（social network）一词的意思是你直接或间接的人际关系的总和。间接人际关系中的另一方可能是你密友的兄弟，他工作在某个大型公司，能够帮助你更清晰地观察这个公司的运作。[22]

2. **把你的职业告诉所遇到的人**。告诉对方你的名字，描述你的职位，解释你的工作内容，主动与对方聊聊。不要说"我是做股票债券的"，而要说"我是金融投资顾问，帮助人们做投资决策"。此外，记得多听少说。

3. **构建人际网络时别做生意**。想要在构建人际网络的时候成交是不现实的。与新认识的人随后约一个打电话或面谈的时间。

4. **递上商务名片**。在试图向别人介绍你的产品或者服务时，商务名片尤为重要。

5. **梳理你的人际关系并跟进**。不能陷入自己所有的人际关系，要把有效的与无效的区分开。向你认为有效的人发送简短的电子邮件，在其中附上商业信息或者宣传册——任何能增强关注度的东西。[23]确保你的材料足够专业。使用廉价的人际关系管理软件来整理你的人际关系信息。

有三种人际关系网络是销售人员应该发展与维护的（见图9—2）。第一种是每个销售人员都能受益的自己组织内部的人际关系网络。你永远不知道什么时候会需

要金融、技术支持或货运部门的人员来协助解决问题或者提供重要的信息。第二种是你在所处行业领域中建立的人际关系网络。得与你所在领域的专家、业绩优异者、领导者、成功的公司代表甚至竞争者建立关系。第三种则是与你所在行业之外的人建立商业联系，比如银行家、政府官员、开发商以及你所在社区的其他人。当地的高尔夫球场常常是建立这类关系的好地方。[24]

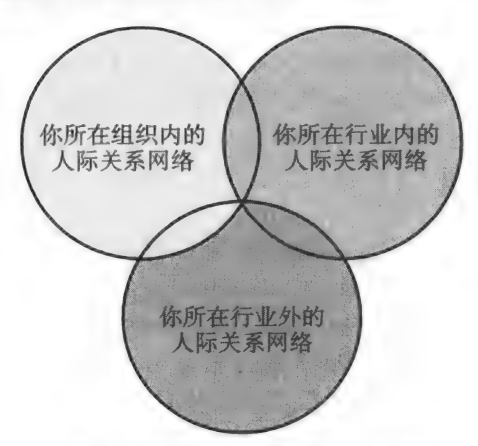


图 9—2　三种人际关系网络类型

说明：顶级销售人员认识到人际网络构建应该发生在这三个领域。

培训讲座

很多销售人员把培训讲座当做识别潜在客户的方法。讲座提供了一个展示产品的机会，并且不必强求潜在客户购买。很多银行、会计师事务所、酒商以及咨询公司都利用讲座来发掘潜在客户。前面提到爱德华·琼斯公司的销售代表总是对潜在客户做无预约拜访，而实际上，他们也安排讲座，为潜在客户提供获得相关信息的机会，让他们了解投资共同基金的潜在利益。另一个广受欢迎的讲座主题是免税投资的利益。通常，在信息展示之前会有免费午餐。邀请潜在客户时，务必要明确培训讲座的内容，同时要尽力履行你的承诺。

通过非销售员工开发潜在客户

服务技术人员、前台接待人员、银行出纳以及其他非销售岗位人员应该参与到潜在客户开发中来吗？越来越多的组织做出了肯定的回答。潜在客户开发不应该仅仅被视为销售人员的责任。珍妮特·迪克逊（Janet Dixon）是联合包裹公司的销售代表，有个潜在客户不接她的电话，她需要有人帮忙去联络。于是她与公司的司机沟通，请他帮忙。后者在公司工作多年，就像大家庭的成员一样。他认识那位潜在客户，于是他说服了此人接听销售人员的电话。[25]

综合方法

近几年来，我们看到销售人员用来开发潜在客户的方法越来越多。很多情境下，销售成功与否取决于综合运用本章中所述各种方法的能力。例如，在商业展示

会上识别出的大量潜在客户，可用于进行有效的电话营销。给潜在客户打电话，并努力造就个性化的电话拜访。还可以向商业展览或讲座上识别出的潜在客户发送导购宣传册、销售信件，或者邀请其浏览公司网站的电子邮件。

销售实战

利用研讨会建立潜在客户数据库

咨询研讨会已经成为一种重要的寻找潜在客户的方法。应用宣传册、新闻公告、目录以及网站可以培养潜在客户，但是研讨会具有面对面交流的优势。芭芭拉·西斯金德(Barbara Siskind) 在她的《用研讨会开展你的商务》(*Seminars to Build Your Business*) 一书中，确立了 15 个举办研讨会的目标。以下是几个重点：

- 获得客户资源：这是研讨会最普遍的目标之一。你可以获得出席者的姓名，为随后的销售拜访进行预约。研讨会还可以帮助你发现产品的实际使用者、技术支持者，以及虽然不会介入决策但是会影响购买决策的工程人员。
- 展示营业场所：在你的办公场所开研讨会，让一些以前并没有打算拜访它的人来看看。你可以借此机会提高公司的知名度，为公司运作和公司素质建立良好形象。
- 展示并且强调你的专长：研讨会让你在精心挑选的目标人群面前展现你对你的领域的了解。销售人员可以从技术专家以及组织内其他人那里得到支持，这些人可以应对客户的具体需求。

加拿大宝丽来 (Polaroid Canada) 公司向加拿大国内推广咨询研讨会，图像处理专家们帮助潜在客户找到影像解决方案。总部在多伦多的卡戎系统股份有限公司 (Charon Systems Incorporated) 是一家建设网络的系统整合商，它定期组织由 80～100 个技术人员组成的研讨会，这些人员来自中等规模的企业。总裁戴维 (David) 估计这些潜在客户中的 25%将会成为客户。[c]

潜在客户资格审查

审查潜在客户资格的能力是人员推销成功与否的关键因素之一。**资格审查** (qualifying) 是指识别那些对你的产品有需求并应去接触的潜在客户。顶级销售人员使用良好的研究与分析技能，有效地审查其线索。[26]

资格审查过程也是首次有机会去了解购买者可能的需求是什么，其需求如何与所出售产品的特征相匹配。[27]有些销售组织将资格审查过程与顾问式销售的需求发现阶段相联系。在大多数场合，这种联系取决于潜在客户购买过程的本性与复杂性。购买过程越复杂，这两个过程就越容易分离成两个销售阶段。第 11 章将全面阐述需求发现阶段。

每位销售人员都需要建立资格审查标准。这个过程包括寻找如下几点基本问题的答案：

(1) **潜在客户对我的产品有需求吗**？如销售复印机，可以视所有的企业为潜在客户。但是，那些将复印业务外包给联邦快递金考公司的企业就可能不是合格的潜

在客户。

资格审查涉及查询真正的需求。假定你为一家大型地产代理商销售房产。你接到某人电话，他以为购买房屋可得到税收上的优惠。在这点上，最重要的是要找出对他而言购买房产还有什么重要理由。征得客户同意后提几个问题，以确定他的真正需求。经过最终分析，你也许能判断出带他去市场上看房是否在浪费你与潜在客户自己的时间。[28]

（2）**潜在客户具有产品购买权吗**？最理想的情况下，应该找有购买权或能影响购买决策的人去商谈。要在大型组织中找到正确的人商谈，可能需要通过多种渠道收集相关信息。有些购买决策是由某个人做出的，有些则是由一个委员会做出的。价格昂贵产品的购买决策往往需要经过组织高层决策者的同意。

（3）**潜在客户具备购买产品的支付能力吗**？通常情况下，获得个人消费者或者组织购买者的信用信息并不难。如果你面向组织进行销售，则《邓白氏索引》（*Dun & Bradstreet Reference Book*）是一个很好的信用信息来源。个人消费者的信用信息则可由当地的信用部门提供。

虽然信用信息的收集并非难事，但探查财务不稳定性就要复杂多了。近年来，我们目睹了一系列公司丑闻，包括违规记账、虚造平衡表以及明目张胆的欺诈行为。[29]销售人员必须意识到，客户有可能提供错误的或带有误导性的信息。

（4）**潜在客户具有成交意愿吗**？《竞争性销售：简化企业销售的六大关键》（*Hope Is Not a Strategy*）的作者瑞克·佩吉（Rick Page）提醒我们，很多潜在客户评估产品，但并不购买。评估的结果可能让潜在客户认为，他们的问题并没严重到或者紧迫到要进行购买。并且，在有些情况下，公司内部对成交缺乏足够的支持。在这种情况下，有些销售人员并不放弃，而是转向公司更高层去寻求对成交的支持。[30]

很多高层管理人员说，他们早在决策环节就已经涉及了销售，然而对销售人员而言，接触到高层决策者并非易事。大多数高层管理人员不会与无预约拜访的销售人员见面。即使获准约见，安排的时间也十分短暂，5～10分钟并不少见。在这样短的时间之内，如何为你和你的公司建立起信任度？在会见前，你就必须确定了解了许多关于对方公司的信息，并准备好展示你对该公司及其所在行业的了解。在充分理解对方问题之前，不要提出解决方案。确保沟通价值观。[31]

以上问题可以根据不同销售人员的需要来调整。工业设备经销商与商业地产经销商相比，他们的销售人员对这种资格审查的视角就不一样。而共同考虑点则是为以上问题寻找准确的答案。

潜在客户信息的收集与整理

互联网和信息技术革命让销售人员更为便利地获取与管理销售线索。[32]收集和整理潜在客户信息，有各式各样的电脑数据库系统可用。许多公司都提供相关应用软件，如甲骨文（Oracle）、NetSuite、赛捷（Sage）、微软等。这些销售自动化（SFA）系统或客户关系管理（CRM）系统中的大部分都已经预设了包含潜在客户销售数据的分类或领域。**销售数据**（sales data）在大多数CRM系统中可以看到，包括联系人姓名、头衔、地址、电话号码、电子邮件等，还可能包括交易过的产品、未来的销售机会、购买中心的各位成员或有影响的人及他们的沟通风格偏好、

过去的销售和未来预计的销售数量、成交的概率及日期等。在CRM系统中，所有关于一位潜在客户的销售数据信息都提供在客户报告中。

当有新的潜在客户信息加入数据库时，销售人员就会获取这些信息，将他们加入潜在客户记录中。在大部分CRM系统中，这些信息收录在共享数据库中，以便销售团队的其他成员能够获取并根据跟进情况进行添加。一旦有新的销售人员接手现有的潜在客户数据库，就能迅速地获得所有的相关信息，用以制定有效的、针对潜在客户的销售战略。

销售智能分析

当销售极其复杂且成交周期很长时，除了收集销售数据外，**销售智能分析**（sales intelligence）也必不可少。销售智能分析超越了数据的范畴，能帮助销售人员洞察潜在客户的市场地位、他们的公司、他们的竞争者，甚至是潜在客户自身。当前，销售智能分析的需求程度超过了销售数据，因为潜在客户也正希望能从销售人员处获悉高于产品特征和利益的信息。在今天的购买环境下，潜在客户能利用先进的搜索引擎了解产品特征和利益。按照销售智能分析，潜在客户希望从销售人员那里得到以下问题的答案。回答这些问题能够为潜在客户提供大量的价值，从而成功地将其转化为长期客户。

你了解我吗？除了我的名字和头衔之外，你需要知道更多。你了解我的社会角色、我的目标、我获得的评价以及我在这个组织工作了多久吗？你知道我正在主持的项目、我的商业风格以及我为了达到目标给自己设定的要求吗？你了解我与你们公司以前的生意吗？我对你们公司有偏好吗？你知道在整个决策制定过程中我的角色以及其他影响者的角色吗？

你了解我的公司和我的市场地位吗？你了解我们公司的宗旨、文化，以及未来的愿景吗？你清楚地知道我们在做什么、我们在市场中表现如何、什么事情让我们为之彻夜忙碌，以及我们的竞争者是谁、他们正在做什么吗？你知道我们在现有竞争格局中的位置吗？我们是领导者还是拼命追赶、勉力存活的角色？你所销售的产品能与我们推行的目标直接相关吗？你知道我们的合作伙伴是谁吗？当前经济形势如何影响我们的生意？

你能提供具体的增值吗？你以为你拥有我们需要的某项产品或服务，但你还能带来其他什么东西？你能给我们额外资源去支持问题的解决，或者改进我们内部运作流程吗？你能说出你们与其他同行业竞争者相比究竟有何不同，以便我能为与你们合作的建议提供证据吗？你能帮我做一个投资回报率（ROI）的计划吗？

这些问题的答案来自许多渠道。CRM系统供应商如infoUSA. com，Sales-i. com和Vecta. net等，都已开发出程序以提供这种销售智能分析给公司或销售人员。infoUSA. com的OneSource是销售智能分析程序的供应商之一，OneSource提供销售智能分析程序给Cardinal Logistics Management公司，这是一家物流、运输和供应链解决方案的主要供应商，面向大型零售商、制造商和配送公司，其销售人员必须充分了解每位潜在客户，以便有效地将物流方案销售给5 000个客户。OneSource每周七天全天候提供服务，任何地方都可获得详细的关于目标客户的描述、接触数据和图表、融资描述、新交易条款和分析报告。一个特别功能让销售人员保持对其客户公司以及行业的任何和所有最新发展的关注，包括客户公司的客户及其竞争者。

最重要的是，这些信息必须输入公司的CRM系统中，以获得对潜在客户的

360 度全面观察。这项信息也可以用来推动对潜在客户的销售进程。

潜在客户数据库管理

现在，高绩效的销售人员把精力有效地集中在针对数据库中所有潜在客户的销售管理活动上。这就意味着对潜在客户的规模和数量必须更仔细地考虑。不同销售阶段中，潜在客户太少，很快就会出现问题；而客户过多，则容易将销售人员的资源消耗殆尽，这样放在那些最有机会的潜在客户身上的精力就会太少。当销售人员在那些潜力有限的潜在客户身上花费太多精力时，就出现了一个特别的问题。CRM 软件能够帮助销售人员将客户数据整理成有意义的、易于理解的信息。

为了有效地管理潜在客户数据库，销售经理和销售人员常常使用**客户分析**（account analysis）来评估每位潜在客户的销售潜力。这是决定分配客户间销售拜访之前的一个必经步骤。投入组合模型与销售过程模型是两种常用的模型，销售人员用它们来进行客户分析，决定对数据库中的潜在客户花费多少时间和精力，以及使用什么销售战略。

投入组合模型

投入组合模型涉及用多种因素来分类潜在客户。图 9—3 展示了一个典型的四单元模型，此模型基于两大因素：总体客户机会和销售者的竞争地位（即销售者抓住客户机会的能力）。[33]

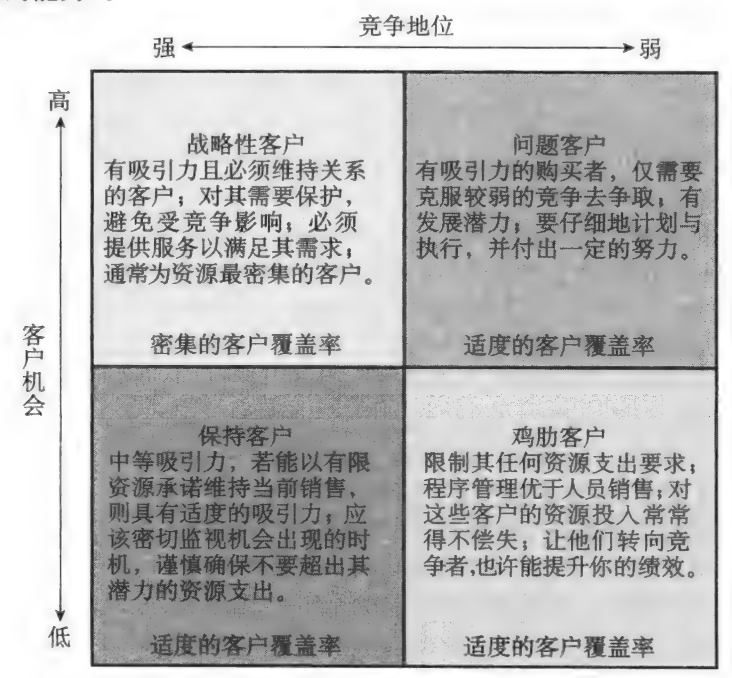


图 9—3　投资组合模型

投入组合模型提供了一个极好的框架，借以促进销售人员与各种销售支持者的沟通。在此销售阶段，针对潜在客户数据库里的不同客户与联系，采取团队合作是一种有助于成功的策略。在销售人员必须了解单个消费者需求，以及客户关系的强度对销售成功至关重要的情形下，投入组合模型最为有效。

销售过程模型

销售过程模型（sales process model）也称为销售漏斗模型，是基于潜在客户在销售过程中所处的阶段来对其分类。销售过程模型是任意给定时间内所获得的潜在客户的集合，将潜在客户划分为六个阶段，即潜在客户阶段、资格审查阶段、需求分析阶段、销售展示阶段、系列谈判阶段和下订单阶段。

复杂技术产品的销售过程可能会持续好几个月，如网络安装。在销售过程模型中，网络安装的潜在客户数量可能要少于保险业或房地产业。保险推销人员知道，只有接触大量的人，才能有机会给小部分人做销售展示，而实现更少部分人的成交。对销售人员而言，不论在什么销售情境下，重要的是平衡各个销售阶段潜在客户的投入组合。[34] **平衡漏斗**（balanced funnel）让销售人员能了解，要实现销售计划和定额，每一个销售过程环节需要多少潜在客户和多少收入。[35] 正如前述乔・吉拉德的“摩天轮”概念，这意味着销售人员必须确保不断有足够的潜在客户加入漏斗中，以免其空置下来。除了潜在客户的数量之外，加入漏斗中的潜在客户的质量和销售人员管理销售过程的能力，都将影响成功达成交易的销售机会。

销售人员需要确保对整个漏斗上的潜在客户都有所关照，以保持其平衡。首先的重点是谈判和成交阶段的销售机会，即接近销售过程终端的要抓紧终结掉。其次是增加新的潜在客户，这是处于销售过程前段。有些销售人员不喜欢发掘潜在客户，但是如果不对其投入足够的注意，就有可能面临漏斗空置的危险。最后，销售人员应该努力发掘销售过程中的机会，推动整个漏斗中机会的出现，确保整个阶段的销售按规则、可预计地进行。[36]

进程管理的 CRM 技术

进程管理（pipeline management）是指对销售漏斗中所有潜在客户的管理过程，以确保销售目标的实现。CRM 软件提供了一个有效率、有绩效的工具来预测和管理进程。利用录有客户详细资料的销售数据、触摸屏、记录设施等，随着潜在客户在销售过程中的阶段的变化，销售预测不断更新。数据库中那些不再符合审查条件的潜在客户，无论何种原因，都很快从漏斗中被剔除。

进程分析（pipeline analytics）定义为处理复杂数据分析和建模的能力，这在大多数 CRM 系统中都能找到。通过进程分析，能够产生潜在客户在销售过程中推进的新报告。这些报告可以在信息窗口上清楚地展示出来。**进程窗口**（pipeline dashboards）是指界定、监控和分析销售漏斗中现存客户关系的一览式界面。销售团队成员包括通过共享式 CRM 数据库工作的销售经理，这样整个团队就能通力合作以创造价值与加强销售战略，帮助销售人员沿着进程将潜在客户推进到下订单阶段。CRM 的进程窗口让使用者快捷简便地深入钻研支持性的报告和记录，以及随着潜在客户在销售漏斗中的推进而快速更新。随着现有潜在客户向销售过程的终端移动，信息窗口能提示是否需要加入新的潜在客户。

全球商务视野

在德国做生意

德国是世界上第三大经济体，而且是美国在欧洲的最大贸易伙伴。如果你正在计划一次到德国的商务之旅，记住，在德国商业圈里有着更多的规矩。

- 德国被认为是“低语境”文化的国家，在这里，词语传递大部分信息，信息倾向于明确和直接。在这种文化下，谈判（口头的或书面的）协议非常明确。与之相对照的是，中国是一个高语境文化的国家，精确的表达以及信息的语言部分都没有你和他人之间的关系重要。
- 强调准时：避免会面时迟到。德国人喜欢提前很长时间进行预约。
- 午餐在商务会议中最通用。德国餐桌礼仪属于大陆风格——左手拿叉、右手拿刀。
- 销售展示应该包含支持提案的数据和证据。小册子和其他印刷信息应该严肃、具体，而不浮华。[d]

关键概念复习

建立潜在客户数据库的重要性

潜在客户的识别被称为销售工作的生命线。必须不断地发掘出新的客户，以替代那些因为各种各样原因而失去的客户。潜在客户开发是一个查找潜在客户的系统性过程，需要进行详细的计划。

识别与评估重要的潜在客户来源

产品与现存客户的双重分析有助于识别、查找和描述你的潜在客户。新客户的重要来源包括：推荐客户，朋友、家人和影响力中心，名录，商业出版物，商业展示和特别活动，电话营销和电子邮件，直接反馈广告和销售信件，网站，电脑数据库，无预约拜访，构建人际网络，培训讲座，通过非销售员工开发潜在客户等。利用社交网络来寻找新客户也是来源之一。

潜在客户资格审查的标准

潜在客户开发技术提供了一系列的名单，这些名单必须用销售人员自己制定的标准来进行评估。潜在客户评估的过程称为资格审查。

资格审查过程为寻找以下基本问题答案的过程：潜在客户对我的产品有需求吗？潜在客户有购买决策权吗？潜在客户有支付能力吗？潜在客户有购买我的产品的意愿吗？由此，潜在客户能产生的销售量及其信用等级也应该进行评估。

收集和整理潜在客户信息的常见方法。

大部分公司使用 CRM 系统来跟踪销售数据。除了销售数据之外，销售智能分析让销售人员能够给知识丰富的客户留下更深的印象，超出了产品和/或服务的特征与利益。

潜在客户数据库的管理步骤

销售人员需要智慧地分配他们的资源，以最大限度地利用潜在客户数据；通过进行客户分析，并使用投入组合模型或者销售漏斗模型来实现管理。

关键术语

潜在客户开发（prospecting）

潜在客户（prospect）

潜在客户数据库（prospect base）
推荐客户（referral）
电话营销（telemarketing）
网站（web site）
无预约拜访（cold calling）
构建人际网络（networking）
社会关系网络（social network）
资格审查（qualifying）
销售数据（sales data）
销售智能分析（sales intelligence）
客户分析（account analysis）
销售过程模型（sales process model）
平衡漏斗（balanced funnel）
进程管理（pipeline management）
进程分析（pipeline analytics）
进程窗口（pipeline dashboards）

复习题

1. 列举并简单解释造成客户减少的常见原因。

2. 在经济不稳定时期，决策过程往往会上移。这时，你会给那些将要拜访客户高管的销售人员什么基本提示？

3. 描述一下积极的营销人员会采取的提升潜在客户开发效率的三大步骤。

4. 列举潜在客户的主要来源。

5. 解释潜在客户开发的推荐循环链是如何运作的。

6. 讨论直接反馈广告和销售信件如何用来识别潜在客户。

7. “构建人际网络”指什么？房地产销售人员如何借助构建人际网络来识别潜在客户？

8. “资格审查”指什么？在潜在客户资格审查过程中，必须得到解答的四个基本问题是什么？

9. 整理潜在客户信息的最常见方法是什么？

10. 销售智能分析在何时尤为重要？销售人员应该了解的三类最重要的销售智能分析是什么？

11. 描述两种常用的客户分析的模型。

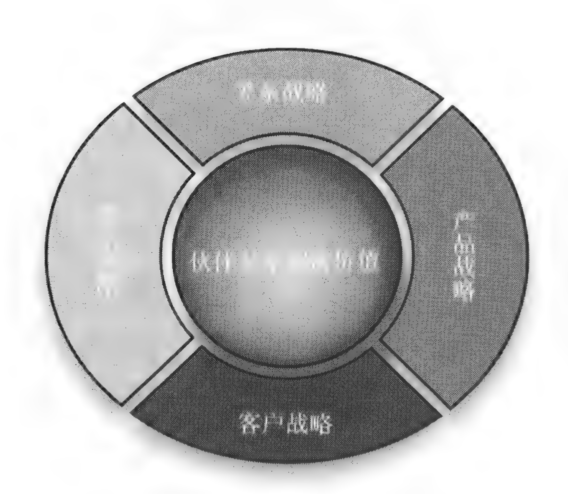
角色扮演练习

在这个角色扮演练习中，你扮演雷克萨斯（Lexus）经销商的销售人员。你刚成交了一笔，签了合同，这是该客户在最近四年中购买的第二辆雷克萨斯新车。你了解这位客户对他的第一辆雷克萨斯车感觉很好，所以你决定用本章所述的推荐方式。复习有关推荐的内容，计划好要对客户说的话，以建立你的潜在客户数据库。与另一位同学结对，他扮演你的客户。感到满意的客户通常认识有可能考虑购买雷克萨斯车的人，你可以说：“作为雷克萨斯车主，您有很好的品位，您可能认识其他可能喜欢这种精致汽车的人，您想到谁了吗？”如果探询之后，车主没有立即想出什么人，请他允许你以后打电话给他，看看是否会有什么人。询问他所认识的潜在客户的准确姓名、地址和其他资格审查信息。同时，还可询问一下，客户是否愿意写一封你可以使用的推荐书或信。



第 V 篇 建立展示战略

第V篇所含各章阐释了战略式/顾问式销售展示中所运用的基本原则。这些信息将应用于准备展示目标、开发增值式展示计划以及确定提供优质售后服务的方法。



第10章 以适应性销售接近客户

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 销售展示战略中的三大要素
2. 两步售前过程
3. 团队展示战略
4. 建立于人员销售四种战略领域之上的适应性销售
5. 六步展示计划
6. 如何有效地接近客户
7. 转移客户注意力和激发其兴趣的七种方法

世界级的喜利得公司（Hilti Corporation）在全球建筑行业提供领先专业技术。喜利得在世界各地120多个国家有约两万名员工，在所有工程中全力追求其增值取位。

作为其增值取位的一部分，喜利得的新销售人员要接受严格的培训课程，包括一个月的产品与服务预培训，三周的产品与服务销售的强化培训，以及两周的软件应用培训。此外，这些销售人员也跟随有经验的销售经理去获得第一手经验。进一步地，公司提供更新课程，让销售人员及时更新公司的产品与服务、建筑市场以及公司战略。这种深度知识与价值取向深深地植根于公司文化中，销售人员如阿利姆·海拉尼（Alim Hirani）总是随时准备好接近客户，进行销售展示、演示和解释喜利得的产品与服务，向客户展现喜利得所能提供的有形和无形利益。

作为一种直销模式，喜利得非常依赖销售人员联系与传递其价值给全球客户。阿利姆坚信他和他的销售团队是公司的脸面，他的信誉深植于喜利得的信誉，反之亦然。他永远确保他的销售展示是提前精心准备好的。更重要的是，早在商务关系的最初，他就建立并一直保持与客户的和谐关系，因为那种参与心态能激励客户敞开其实际的顾虑。最终，客户们只看重能针对他们实际需求的解决方案，而喜利得的销售人员阿利姆用心了解到这一点。

建立展示战略

展示战略（presentation strategy）结合了关系战略、产品战略和客户战略三大战略。在销售人员制定高效展示战略之前，这三种战略必须建立起来。

展示战略是一项非常周密的计划，主要包括三个方面：（1）设定销售展示的目标；（2）建立实现目标所需售前展示计划；（3）重申提供优质客户服务的承诺（见图10—1）。

战略式/顾问式销售模型*

战略步骤	层次
建立人员销售哲学	☑采用市场营销观念 ☑重视人员销售 ☑成为问题解决者/伙伴
建立关系战略	☑采用双赢哲学 ☑展现专业形象 ☑保持道德标准
建立产品战略	☑成为产品专家 ☑销售具体利益 ☑设计增值式解决方案
建立客户战略	☑认识购买过程 ☑理解购买者行为 ☑开发潜在客户数据库
建立展示战略	☑设定目标 ☑建立展示计划 ☑提供优质服务

图10—1

说明：战略式/顾问式销售模型为增值顾问式展示战略提供了基础。

*战略式/顾问式销售不断地演化发展，应对加剧的竞争、日益复杂的产品、日益重视的客户需求以及日益重要的长期关系。

第一个方面提醒我们，需要为每次销售拜访设定一个甚至多个目标。高绩效销售人员如阿利姆·海拉尼认为，常常有可能在一次销售拜访中实现多个目标。一般销售拜访目标是收集关于潜在客户需求的信息。另一个常见目标是建立、培养或保持与购买决策者之间的关系。

周密计划的展示方案能确保销售展示过程中销售人员的组织安排周到，为实现目标做好准备。六步展示计划将在后面的章节中讲述。

设定销售展示目标并准备展示计划，由提供优质客户服务的强烈意愿来指导。达成卓越源于细致的需求分析、正确的产品选择、清晰的销售展示、信息充分的演示、双赢的谈判以及完善的售后服务。销售人员致力于在这些环节做到最好，就将获得丰厚的回报。

展示战略增加价值

拜访前的计划如何增值呢？当你将自己定位为一种资源，而不仅仅是供应商时，就可以增值了。你必须证明你可以提供重要的观点和建议。[1] 计划周密的展示可以增值，是基于仔细设定的拜访目标以及满足这些目标所需的展示计划。良好的计划应确保展示能定制并适应调整需要，以满足潜在客户的需求和时间限制。客户的时间越来越有限，他们需要缜密成熟的展示。周详的计划是为销售展示带来更多价值和产出的关键。[2]

销售人员需要明了客户需求的变化以及竞争失利的风险。有些销售人员不太重视如何与现有客户打交道，没有售前计划，就容易失去了解客户、销售新产品或发现改进服务方式的机会。[3]

计划预备接近

实际销售展示的准备有两个过程。第一过程是**预备接近**（preapproach），包括准备售前目标和制定售前展示计划。第二过程是**接近**（approach），包括营造良好的第一印象，确定潜在客户的注意点，然后过渡到需求识别阶段（见图10—2）。预备接近与接近两个过程如果处理得当，将会为高效的销售展示奠定基础。

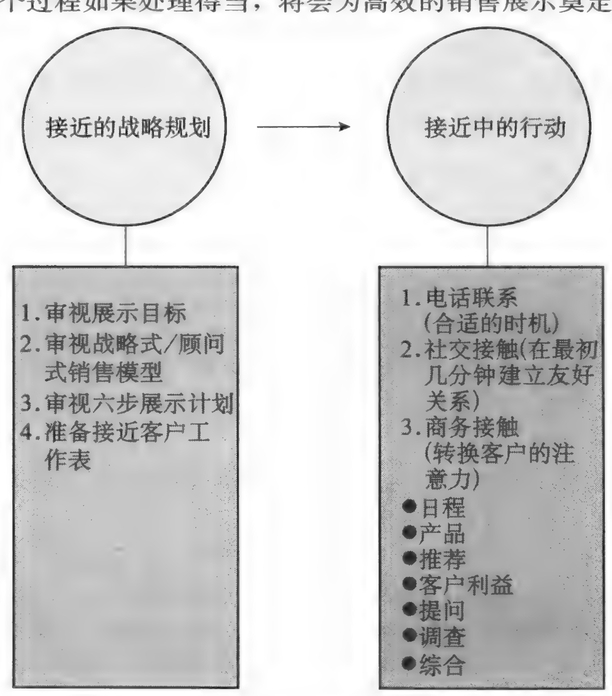


图10—2

说明：准备展示包括在约见潜在客户之前的活动计划，以及与潜在客户实际接触时最初几分钟的计划。

在每次销售展示的准备中，预备接近应该被视为关键性的步骤。专业销售人员的每一次展示都会完成预备接近阶段，不论其对象是新客户还是现有客户。顶尖销售人员经常花两三个小时来准备一个25分钟的销售拜访。预备接近包括制定展示战略的前两个方面：设定目标和制定售前展示计划。

设定展示目标

销售拜访的准备，部分是研究，部分是计划，还有部分是评判思考。纳尔科化学公司（Nalco Chemical Company）的销售代表在每次做销售拜访的准备时，都会填写一份含有13点的拜访前计划表，其中部分内容就是要求销售人员设定拜访目的。纳尔科重视专业性、长期伙伴关系以及关注客户需求。[4]

第8章介绍了典型的五步购买过程（见表8—2）。在拜访顾问式或战略联盟式购买者时，一般不会在一次销售拜访中就包含了所有阶段。

在复杂销售过程中，进行多次销售展示是非常普遍的。因此，最好能建立适合购买过程每个阶段的展示目标。在第一阶段——需求识别阶段，客户可能会也可能没有意识到其需求和问题。需求识别阶段就是“调查”阶段。为了发掘和理清客户需求，需要采用合适的问题（详见第11章）。在对新客户的初次拜访中，以下展示目标是恰当的：

- 融洽、友好，着手发展客户关系。
- 经过许可，询问需求识别的相关问题。
- 获得客户个人信息以及商务信息，以建立客户档案。

在购买的第二阶段——解决方案评估阶段，客户开始考虑可行的问题解决方案。在某些情况下，可能存在几个解决方案，必须进行评估。第二阶段的展示目标一般包括以下几个方面：

- 让客户参与产品演示。
- 从缩减成本与增加收入方面，提供增值的判据。
- 比较、对比各解决方案的特点，例如车队租赁方案和购买方案之间的差别。

每次销售拜访应该有一个**行动目标**（action objective）。行动目标是在销售展示期间，你所期望的客户的行动：提供具体财务信息，制定参观生产基地的计划，同意试用你的产品，同意随后的会面，进而下订单。行动目标将销售展示凸显聚集起来。[5]

一旦预约了潜在客户，设定了展示目标，你就应该考虑发送拜访日程的传真或者电子邮件，这将再次确认预约并阐明将要讨论的主题。[6]

多次拜访销售展示在很多领域都很常见，包括零售行业。昂贵的家庭旅行车、分期付款的汽车、游艇，以及家用或商业高保真音响系统的销售，常常需要多次销售拜访。一些服装店和独立服装师也会作办公室拜访，来销售定制服装。例如，米切尔斯/理查兹（Mitchells/Richards）在康涅狄格州的韦斯特波特镇和格林威治镇都有商店，以优质服务而享有盛名，会应邀进行办公室拜访。到客户办公室做生意，常常需要多次销售拜访才行。[7]

团队展示战略

在当今瞬息万变的商业环境中，团队销售呈现为一种主要的发展趋势。团队销售理论上适合那些销售复杂或定制化产品和服务的公司，需要客户与专业技术人员进行直接的沟通。团队销售常常可以发现客户问题、解决方案和销售机会，这些是单个销售人员所不能独自完成的。[8] 在有些情形下，技术专家的参与有利于缩短销售周期。团队方式常常会获得更精确的需求识别、完善的产品选择和信息充分的销售展示。

团队销售展示相对于个人销售拜访而言，需要制定更为详细的拜访前计划。每个团队成员必须明确各自在销售拜访中的角色。应该清晰地阐释销售展示目标，给予团队成员关于客户的详细资料，还应充分理解顾问式销售展示的基础知识，以及做好增值的准备。[9]

已经转向团队销售的企业发现，这种方式执行起来不太容易。在华盛顿特区的希科克科尔建筑公司（Hickok Cole Architects），团队销售是开发新客户的主要方式。然而，公司员工并不太容易掌控团队销售过程。公司团队通常由6个或更多的人组成，需要花费几个月的时间，来决定什么时候、什么人去沟通，如何完整地实施销售展示等。由于缺乏足够的实践，希科克科尔的员工发现团队展示有时计划不周。[10]

有些市场营销人员运用变化的团队销售方式，如训练销售人员去寻求其他销售人员的帮助，或者在出现问题时将客户转给其他销售人员——其他销售人员对于此销售情景可能更有能力来确定客户需求并选择合适产品。对于售前目标准备充分的销售人员，知道何时向其他专业人士寻求帮助。

社交网络与现代销售

团队销售、采购委员会和“Chatter”

复杂或定制产品和服务的销售总是涉及两组人——销售团队、采购委员会或小组。两个团队之间以及成员之间会有重要的沟通。技术和金融信息、信息技术、设备管理以及其他与销售相关的问题，在整个销售过程中都进行交流。

Chatter是一种在线安全云端服务，类似大多数社交网络系统提供的服务。两组成员都能创建个人档案，类似Facebook中那样。这将使团队工作个人化，让两个公司中具有权限的人能与交易中所涉及的人相熟悉。使用者可以查看两个公司里选定的人，专业地整理档案，组成专家网络。在所有的参与者之间，信息很容易传输并记录，以供将来查阅。尽管看上去像社交网络，但聪明的使用者应该保留一个“临时商务”的记录形式，避免过于不正式。

Chatter会话可以针对特定的主题，这样使用者就会接收到实时新闻反馈，参与解决方案每一步的发展。这对于整个交易是非常有价值的。在购买团队中没有接触到解决方案进展的人，如董事会成员，都能查看交易，理解所达成的结果。Chatter系统有部分是用于销售公司的人员私下评论与交换想法，以便最好地解决问题，推动销售进程。等到进行销售展示时，所有跟随Chatter连续协作下来的人，都已经准备好去判定所提方案是否合适，这样，销售团队成员在展示中就能更好地

组织和合作。

向采购委员会做销售的战略

在有多个购买者的时候，销售人员必须同时满足个人和团体的需要。决策者可能是某位训练有素的购买团队成员，或者是专为此次购买而组成的委员会成员，也有可能是董事会成员。

对于任何一种购买情境，销售人员都应该努力确定不同的购买影响因素。在可能的情况下，展示前要识别每位决策者的角色、所能施加影响的程度以及需求。展示过程中仔细观察，就能发现谁使用产品（使用影响者）、谁掌握财务权利（财务影响者）、谁能提供必要的专业知识来推动做出明智的购买决定（技术影响者）。

当进行团队销售展示时，确保顾及了各个方面。任何一位团队成员若被忽视，都可能阻碍你的成交。确保向团队中所有的潜在决策者直接提问和评论，并尽快识别出最大影响因素。

找出团队或委员会中是否有沉默的成员。沉默成员可能不会参与展示，但能影响购买决策。他们通常是高级经理，对购买决策有重要的影响。如果沉默成员确实存在，你必须找到与其直接或间接沟通的方式。[11]

适应性销售：建立在人员销售四种战略领域

适应性销售的核心理念是每次销售拜访都必须定制，以符合客户独特的需求、需要和关心。正如第4章所提到的，适应性销售系指为改善与客户的沟通而调节销售行为。为了更好地识别与回应客户需求，在拜访前后，需要频繁地进行复杂的行为调节。这些调节建立在客户的关系需求和产品需求之上。现代销售人员必须建立更广泛的销售战略，运用更有效的信息收集技能。[12]

预备接近阶段采取的战略规划，能极大地增强适应性销售过程。此方案包括用来与客户之间定位的战略和与客户面对面交流的策略。接近计划包括考虑如何以关系、产品、客户战略来加强销售展示。

审视关系战略。正如第3章所提到的，销售人员需要考虑在客户关系范围内的所言所行。客户需要高品质的产品，也需要高质量的人际关系。建立和培养与客户的长期伙伴关系，常常从关注细节开始。在第一次与客户见面之前，以简短的电子邮件确认约见，或者提前几分钟赴约，都会向客户释放出积极的信息。

销售人员与潜在客户的第一次接触至关重要。积极的印象或消极的印象在几秒钟之内就形成了。客户收到的语言与非语言信息，都可能对销售拜访有利或不利。你的行为和外表给别人留下观察与记忆的映象。初始接触应优先考虑识别客户的沟通风格偏好。一旦出现在客户面前，你就要集中所有线索进行风格识别，运用风格调节来与客户需求保持一致。

审视产品战略。在预备接近阶段，你将会了解到一些关于潜在客户的新信息。毫无疑问，你遇到了潜在客户审查阶段所没出现的信息。在此情况下，你需要重新审视你的产品。现在，你将更容易确定即将拜访客户的特征。此外，你能更准确地识别潜在客户有可能提出的疑问。

产品认识与客户认识的结合将会构建起信心。销售人员具有随需求而改变销售

方式的自信，就能更好地准备去运用适应性销售。[13] 现在的客户更愿意与那些具有“专业能力”的销售人员打交道。

审视客户战略。人员销售提供给我们与客户在接触过程中运用营销观念的机会。所有的精力都可以直接投入思维和行动与众不同的单个客户身上。如今，客户对购买策略越来越熟悉，他们更加期待增值产品和长期承诺。客户战略重点在于理解客户需求、需要和购买条件。对潜在信息数据库中的信息进行仔细审视，是审视客户战略的一个必要的部分。基于此理解，适应性销售战略既能满足客户关系，也能满足客户需求。

从无技术到高科技

在塞巴斯蒂安酒厂（Sebastiani Winery），由 70 位销售代表制定客户销售计划曾经是很费时间的过程。没有现代技术的帮助，销售人员被迫人工分析几英寸厚的月度报表。准备一次销售拜访是非常繁重的。有些销售人员说他们几乎要花一半的时间来分析报表。销售队伍自动化的创建主要开始于 20 世纪 90 年代后期。这一项目具有以下四个目标：

- 使用电子邮件、文件共享和内部网络技术来改善沟通。
- 支持发展必要的多媒体展示。
- 提供数据分析的能力。
- 减少行政事务负担。

每位塞巴斯蒂安销售人员都有一台笔记本电脑，装有 Windows、PowerPoint、电子邮件和商务目标——分析数据软件。为期三天的培训项目就能引进一项新技术。今天，塞巴斯蒂安销售人员具有比以前有效得多的客户销售计划能力。[a]

制定六步展示计划

一旦设定销售展示目标，下一步就是制定展示计划，这个计划将帮助你达成目标。

如今，随着时间的限制、竞争的加剧以及差旅成本的上涨，与客户面对面会谈的机会将不会那么多了。面谈的几分钟可能是你赢得生意的唯一机会，因此，仔细地计划就前所未有地变得更关键。

计划展示

当收集了客户信息后，你就应该准备制定“客户定制化”售前展示计划。准备定制化销售展示需要大量的时间和精力。然而，对细节的关注能增添你的信心，有助于避免出现没有说服力、漫无目的的销售言谈。仔细地研究了**六步展示计划**（six-step presentation plan）后，计划就能制定出来（见图 10—3）。大多数情况下，

销售过程包括以下活动：

1. **接近**。接近客户的准备包括：进行有效的决策，以确保首次约见时留下积极的印象；吸引潜在客户的注意力；培养潜在客户对产品的兴趣。接近客户应该为有效销售展示奠定基础。

2. **需求发现**。需求发现过程是销售过程中最关键的部分之一。如果销售人员不能发现潜在客户的购买需求，不能选择能满足其需求的产品解决方案，则该销售很容易失败。第11章涵盖了需求发现过程和选择产品满足单个需求的所有方面。

3. **展示**。需求满足式展示战略的三种类型适应于对潜在客户的销售展示。决定了要采用的战略后，销售人员必须依其指导，精心准备展示，使用销售工具或证据材料来演示和证明所能提供的利益。第12章专门用于适应性展示，以满足客户的需求。

4. **谈判**。在买卖过程中，遭遇购买者异议是司空见惯的。异议确实会给成交制造障碍。因此，所有销售人员都应该善于就异议进行谈判。第13章将会阐述这个主题。

5. **成交**。随着销售展示的进展，可能会出现一系列成交机会。销售人员必须学习识别这些成交线索。第14章将会提供如何成交的建议。

6. **售后服务**。与潜在客户发展长期关系的重要性在前面章节中已有阐释。这种友好关系常常是售后服务的成果。学会提供售后服务是销售非常重要的一个方面，能够为合作关系增值。第15章将处理此主题。

六步展示计划	
第一步 接近	☐ 回顾战略式/顾问式销售模式 ☐ 开始接触客户
第二步 需求发现	☐ 询问战略问题 ☐ 确认客户需求 ☐ 选择产品解决方案
第三步 展示	☐ 选择展示战略 ☐ 建立展示计划 ☐ 开始进行展示
第四步 谈判	☐ 预测购买者的顾虑 ☐ 计划谈判方法 ☐ 进行双赢谈判
第五步 成交	☐ 计划合适的成交方法 ☐ 识别成交线索 ☐ 运用成交方法
第六步 售后服务	☐ 履行承诺 ☐ 后续拜访 ☐ 扩展销售
服务、零售、批发和制造商销售	

图10—3　六步展示计划

售前计划要合乎逻辑地、有顺序地勾勒出销售人员在展示中每一步的思维过程。在第10章到第15章将阐述计划中的每一步。

根据客户购买过程调节展示方案

真正有价值的观点或者概念是永恒的。售前展示计划表的六步在销售培训文献中已探讨多年，可以作为人员销售的基础。这些步骤是大多数销售的基本元素，并常常以相同顺序进行。然而，必须细心选择六步展示计划中的活动。在制定销售拜访计划之前，销售人员必须回答一个非常重要的问题：这些活动与客户的购买过程相关吗？正如第 8 章提到的，每个公司的购买结构和购买程序差异极大。有些情况下，公司已经清晰地定义了购买过程的步骤，供应商可以获得这些信息。销售步骤应该深深地根植于客户的购买过程中，否则将毫无价值可言。[14]



全球商务视野

在英国做生意

琳达·菲利普斯（Linda Phillips）是经理人礼仪公司（Executive Etiquette Company）的联合经理，她说："首先，英国人非常关注细节。"英国商人在着装和与人沟通方面要求比较正式。在访问英国之前，学习英国商务习俗是非常有帮助的。

- 在英国倾向于非常正式的介绍。英国人会关注首先介绍谁的名字，如果你正在访问一位名叫罗伯特·提蒙斯（Robert Timmons）的客户，这样介绍你的销售经理："提蒙斯先生，我想让你见见雷蒙德·希尔（Raymond Hill），我的销售经理。"在这种情况下，要首先提起客户的名字，因为他是更为重要的人。千万不要直呼别人的名字，除非他请求你这么做。
- 制定决策通常是一个费时的过程，因此不要指望很快结束。
- 不要使用挑衅性的销售技巧，例如强行推销，并且要避免对竞争者产品的批评。在展示的过程中要集中关注客观事实和证据。
- 在英国，下班之后讨论商务是不礼貌的行为，即使当你和商人一起喝酒或吃饭时也是如此。[b]

接近

经过大量的准备之后，即到了与潜在客户沟通的时候，可以是面对面接触，也可以是打电话，或者是其他合适的沟通方式。我们将与客户的初次接触称为"接近"。高质量与专业化的接近是增加价值和区分你与竞争者的强有力的方式。[15]你投入到制定关系战略、产品战略和客户战略中的所有努力，现在都可以运用到展示战略中。如果接近有效，你就有可能获得销售展示的机会。然而，如果接近无效，则销售展示的机会就可能失去了。你可能在商务上准备得最充分，但如果接近不顺利，也可能没有机会达成销售。

接近有三个重要目标。第一，建立与潜在客户的友善关系。这可以通过电话以及社交活动来实现。第二，吸引潜在客户的全部注意力到你的商务接触上来。这第一步、第二步极为重要，有助于确立在剩下的销售过程中你能具有多大的影响力。如果潜在客户似乎心不在焉，没有注意到你，就不要开始销售展示。第三，要将销售过程转换到下一阶段。销售过程的前期，多半属于需求发现阶段；在多次拜访展示中，则可能是其他销售阶段之一，如展示、谈判或成交。有些销售情形中，与客户的首次沟通是通过电话。打电话是为了安排会面或者直接进行销售展示。面对面的销售拜访可从社交接触开始，紧接着是商务沟通。电话接触、社交接触以及商务接触将会在此部分讨论。

及早建立个人信用。在接近的过程中，你的所作所为影响着你在整个销售过程中的信誉与影响力。你的行为既可增加你所感知的价值，也可损害它。[16]《提问销售法的秘密》（*Secrets of Question-Based Selling*）的作者托马斯·A·弗里斯（Thomas A. Freese）说，信誉在成功销售中至关重要。信誉是人们在销售过程早期就对你形成的印象。[17]有时，你也许还没来得及获得一个证明自己的机会，就可能因为一些细节而损坏了自己的信誉与影响力。战略沟通顾问和执行力培训师马克·杰弗里斯（Mark Jeffries）在新的培训视频"建立关系网络的技术"（The Art of Networking）中举例说，e-mail中拼错词或语法错误、赴约迟到、当着客户的面接电话或读邮件、不能保持良好的眼神接触、仅仅认识一部分采购组成员或者你答应发给潜在客户信息却食言了，这些都将很快地削弱你在关系中的影响力。销售拜访前的准备不充分，也有损你的信用。当客户认为你是一个有能力的销售代表，能够在整个销售过程中增值时，你的信用和影响力将会随之提高。

电话接触

电话能够提供便捷和经济的方法来安排约会。预约是非常重要的，因为许多潜在客户可能不会与没有预约的销售人员见面。当你安排了约会时，潜在客户提前知道了销售拜访，因此可以提前做好必要的准备。

有些销售人员只用电话来建立和维持与客户的关系。正如第1章所提到的，有些销售人员几乎完全依赖电话销售。**电话销售**（telesales）不要与电话营销相混淆，它包含了很多传统销售中类似的元素，如收集客户信息、决定客户需求、描述解决方案、客户异议谈判和成交。与电话营销广泛采用脚本不同，电话销售通常没有脚本。有时候，电话销售像面对面销售拜访一样，是动态的与无法预见的。

在第3章中，我们讨论了一些影响口头传达信息含义的因素。根据此讨论，我们发现通过电话沟通是非常具有挑战性的。由于接电话的人不能看到我们的面部表情、手势以及其他身体语言，只能依靠我们说话的语气和遣词来判断，因而打电话具有沟通障碍。

电话沟通还有其他一些局限。习惯了与客户面谈的销售人员会觉得电话沟通缺乏个人特质。有些销售人员尽量避免使用电话，因为他们认为这样太容易让客户回绝。值得注意的是，这些缺点的存在是想象多于现实。经过适当的培训，销售人员能够有效地利用电话来约见客户。以下方式可用于电话预约：

- **提前计划你的谈话内容**。这能帮助你用书面展示计划作为交谈开始部分的引导。谈话内容是由你的销售拜访目标所决定的。准备一本日历，提出和确

认约见日期、时间和地点。确保记下这些信息。

- **礼貌地介绍自己和自己所代表的公司**。友好的语气和完美的电话礼仪将你区别于其他销售人员。这种方式可以避免被守门人（秘书或接待员）拒之门外。
- **陈述你的拜访目的并阐述会面如何对潜在客户有益**。在有些情况下，强有力的利益陈述会吸引潜在客户的注意力，并能激发潜在客户想了解更多信息的兴趣。只展示足以激发兴趣的信息。
- **告知会面所需时间，以示尊重潜在客户的时间**。如果潜在客户同意见面，并说："你的预约安排如何?"有准备地建议一个具体时间："星期一上午9点，可以吗?"
- **确认预约，采用便笺、电子邮件和信件，写上日期、时间和地点**。附上你的名片和潜在客户有可能感兴趣的印制材料。[18]

你应该对遭客户拒绝有心理准备。毕竟，大多数决策者都是非常繁忙的。如果你坚信面见对双方有利，就应坚持并说服潜在客户。

有效使用语音信箱。语音信箱的广泛使用给销售人员带来了挑战。哪种留言能作为第二次电话拜访的基础或者能激发客户回复电话呢？如果你留言，那么预测留言的结果，明确地知道要说什么，是非常重要的。潜在客户的感知取决于你的说话内容和语音质量。以下留言几乎会遭受失败：

> 辛普森女士，我是埃利奥特物业管理服务公司的保罗·沃森。我想拜访您，介绍一下我们的服务。请拨打我的电话555-1500。[19]

注意，这条信息没有令人信服的理由能让潜在客户回复电话，没有能激起潜在客户兴趣的有效内容。语音留言应该和你与潜在客户面对面接触时的开场白相同：

> 辛普森女士，我是埃利奥特物业管理服务公司的保罗·沃森。我们专业从事物业管理。我们可以帮助您减少与维修相关的文书工作，并且为您提供跟踪维修工作进展的简便途径。我希望能有机会拜访您。我将在明天早上再联系您。[20]

注意，这则留言简单明了，描述了客户将要获得的利益。如果保罗想要客户给他打电话，则需要提供一个能找到他的最佳时间。他留下他的电话号码时应当语速慢且一气呵成，通常最好是重复一下号码。如果你是经人推荐的，一定要提到是谁推荐你，并且讲明原因。

有效使用电子邮件。许多潜在客户和老客户都热衷于电子邮件通信的便利性，与电话相比，更喜欢邮件联系。要尽可能地方便客户阅读和处理你的邮件，是一个挑战。永远要使用清晰、具体的邮件标题。收到大量邮件的人会有选择地挑选邮件，可能先浏览邮件标题，删除那些不感兴趣的邮件。邮件标题为"9月28日会议活动日程"比标题为"会议信息"的邮件更容易被阅读。[21]

电子邮件信息应该告诉阅读者你想要什么，然后鼓励对方回复。在第一段或第二段内，说明邮件的要点。格式化邮件，以便于阅读。可运用标题（大字或黑体）来明确主要内容。检查邮件以确保没有语法错误、标点符号准确和拼写正确。[22]总是使用语法拼写检查工具。包含错误内容的邮件将不能展示你的销售能力。最后，使用签名档——一小块文字自动附在邮件后面。典型的签名档由以下部分组成：姓名、头衔、所属公司、电话号码，有时还会附加广告语。

社交接触——建立和谐关系

正如许多形象顾问所说：“第一印象就是持久印象。”这句话是非常正确的，一些有利的生意始终不能确定，就是因为客户反感销售人员的特质或方式。销售人员只有几分钟来建立积极的第一印象。《职场衣着与装束》（*The New Professional Image*）的作者苏珊·比克斯勒这样描述第一印象的重要性：

> 书籍的评价靠封面，房屋的评价靠外观，而人的最初评价通常是看他的衣着打扮和行为举止。在理想世界里，这是不公平的、不道德的或不公正的。人的内心应该更加重要，最终也确实如此，但并不能立即见效。而就在此时，很多机会也就丧失了。[23]

建立和谐关系会带来信用，最终获得信任。一旦信任建立起来，客户更愿意敞开心扉与你分享信息。这些信息将会提供创造价值的线索。为了确保你的第一印象是合适的，请回顾第 3、4、5 章的材料。这些内容是不会过时的，不论现在和将来都有很好的作用。

在社交接触中，简单明了的交谈能吸引潜在客户的注意力，并为后续的商务谈话营造一种轻松和谐的氛围。在第 3 章中提到，进行社交接触时，需要考虑以下三个方面的谈话：

1. **即时即景的评论**。这些评论包括一般性的观察，如《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）上的文章、当地运动队获胜或者潜在客户办公室内展示的奖状。Trugreen Chemlawn 公司的销售代表珍妮丝·泰勒（Janis Taylor）喜欢挑选与潜在客户的“共同点”来作为每次约见的开始。她寻找的东西如潜在客户孩子的照片或者奖杯。[24]

2. **称赞**。大多数客户对真诚的称赞会有积极的回应。潜在客户办公室内的私人物品、所取得的成就以及潜在客户公司的高效经营，都可以作为称赞的对象。销售人员可以这样说：“我最近听说贵公司在 J. D Power and Associates 的客户满意榜上排名第一。”

3. **寻找共同的熟人或共同的兴趣**。稳固社会关系的基础可以是发现共同的朋友或兴趣。大多数人都喜欢谈论自己、自己的爱好和成就。《聊天的艺术》（*The Fine Art of Small Talk*）的作者黛博拉·范恩（Debra Fine）说：“聊天并不愚蠢，它是所有关系发展的开胃小菜。”[25]

有效地设计与使用商务名片

商务名片一直是销售的有力工具。在这个高技术的世界，它提供了一种个人接触。商务名片以便利的方式与销售过程中的客户和其他相关者沟通重要信息。当制作你的商务名片时，记住以下这些小技巧：

- 使用抓住眼球的条目，如公司徽标、大号首写字母、织纹纸等。名片应该看上去典雅而悦目。要使用白色背景。

● 名片应该表现出所有接触信息，如电子邮箱地址、电话号码、通邮地址等。家庭电话号码只列在商务电话的第二栏。

● 考虑使用名片的双面。可以在名片背面印上你的客户服务理念或所销售产品名录。

一般把名片给你需要随后接触的任何人。建立关系网络时，一定要送出你的名片。当你要告诉其他人有关你的产品或服务的信息时，名片是非常有用的。

如何对待其他人的名片，也是很重要的。沟通培训师马克·杰弗里斯曾经说过，当有人递给你名片时，在你收起来之前，看看有什么可以评论一下。可以评论的内容如设计、公司或个人的名衔。如果你这样做了，他断定人们将对你有一个非常好的印象。

良好社交接触的指导。社交接触应被视为基于个人的建立和谐的沟通。简短的对话奠定了商务接触的基础，绝不要将其视为展示战略中无足轻重的一部分。以下指导原则可以帮你培养良好社交接触的所需技巧：

1. **准备社交接触**。就你准备接触的人所感兴趣的话题，作一个背景调查。包括查阅潜在客户数据库的信息、阅读行业报告、网上搜索等。到达客户办公室后，你会发现更多关于此人兴趣的其他信息。大多数人会个性化其工作环境，以传达出他们所重视的东西的信息。

2. **开启社交接触**。最有效的开场白应该是开放式提问，如“我听说您刚刚当选为联合慈善总会的总裁?”可以运用非语言沟通技巧，来提高你的口头提问得到良好回应的可能性。适当的眼神接触、热情的语调以及温暖的微笑，都将提高客户对你的开场白的接受程度。

3. **对客户讲话的回应**。客户回应时，你所做的至关重要的是应表达出语言和非语言的感谢之意。语言上可以说“这真有趣”或任意其他适当的评价。非语言上可以让客户知道你在倾听，如集中注意力、保持眼神接触、间或点点头等。这些姿态表示你希望客户继续讲下去。

4. **社交接触重点关注客户**。为了能控制谈话的走向，你应注意将对话集中在你所熟悉的话题上。比如：“几年以前，我负责过我们公司慈善会，我们的目标很难达成。”将谈话的焦点转回到你。偶尔简短的个人询问也是合适的，最好是将谈话保持在客户感兴趣的话题上。戴尔·卡内基说过，建立关系的最好办法之一，就是鼓励他人谈论自己。

基于个人的沟通常常是发现共同语言的第一步，以此来改善销售人员与潜在客户之间的沟通。那么，社交接触上需要投入多少时间呢？此问题并不好回答。接触的长度取决于所推销的产品或服务的类型、潜在客户是否忙碌以及你对对方共同感兴趣的话题的意识程度。

在很多情况下，和谐谈话是在午餐或晚餐中进行的。有些销售专家声称，社交谈话应该在宴会之前开始，预约之后进行商务会谈。有时可能是在运动场合，如高尔夫球场。也有的发生在社交活动中，如百老汇表演为当前或将来的商务提供。许多成功销售都是在进餐中和进餐后实现的。这就是为何许多公司让其销售人员和其他接触客户的员工参加用餐礼仪培训的原因。

商务接触

将潜在客户的注意力从社交接触转移到商务接触上来，是接近客户阶段的重要的环节。转移并掌握了潜在客户的注意力，就成功实现了销售过程中的重要步骤，而如果没有这一步，成交的大门就会关闭。

有些销售人员使用精心准备的开场白或提问，将客户的注意力转移到销售展示上。当然，以潜在客户主导性购买动机为重点的陈述或提问更可能达到预期的效果。必须让购买者喜欢他们的所见所闻，必须让他们感觉到听听更多相关消息是值得的。

转移潜在客户注意力并激发其兴趣

几年来，销售人员已经在展示中开发与运用了一系列有效措施，来吸引潜在客户的注意力，激发他们的兴趣，以转入展示的下一阶段。以下是最常用的七种方法：

日程法
产品演示法
推荐法
客户利益法
提问法
调查法
赠送法

我们还将讨论这些方法的相互或多种组合。

日程法

把社交接触转换到商务接触的最有效办法之一，是感谢客户腾出时间与你会面，然后你概述此会面中自己的目标。你可以这样说："谢谢您今天上午与我会面，我想在这段时间内完成三件事情。"这种陈述显示了你重视对方的时间，并且你已经预先计划好了具体的日程安排。当然，日程的内容要随时根据客户的需要做修改。[26]此方法在多次拜访情形下的购买者中备受欢迎。

产品演示法

显示实际的产品是吸引潜在客户注意力的直截了当的方法，一个样品、一个模型、一段视频或精心准备的手册，既可打印成册，也可显示在电脑屏幕上。这是非常受欢迎的方式，常被销售人员用于会议服务、技术产品、药品、照相器材、汽车、建筑设备、办公家具和其他许多产品。在多次拜访的情形下，销售人员留下样品，供客户检查与试用。Wells Fargo Alarm Services 的销售代表特里什·奥姆斯比

(Trish Ormsby)，运用她的笔记本电脑创建了一个安保系统的视觉形象，以满足客户的安保需要。[27]

推荐法

研究表明，如果你的优点是被第三方而不是你自己说出来的话，那么给人的印象更为深刻。推荐法之所以有效，是因为第三方（满意的客户）认为潜在客户会从你的产品中获益。这种开场白受到各个领域的销售人员的一致欢迎。

当你运用推荐法时，你的开场白应该直接提及第三方。例如："福丽特（Follentt）女士，我是库尔特・惠勒（Kurt Wheeler)，是 Cross Printing Company 的代表。我们是专业的商务印刷公司。Raybale Products 的采购员阿曼诺（Ameno）先生是我们公司的常驻客，他建议我向您提起他的名字。"

客户利益法

获得潜在客户注意力的最有效的办法之一，是直接指出购买你的解决方案或价值建议所获得的利益。如第 7 章所述，这个利益应该聚焦在产品、公司或销售人员。从客户面临的最重要的议题（或问题）开始。运用这种方法时，购买者最重要的利益包含在最初的陈述中。例如，销售便携式索尼投影仪可以这样开始：

> 这款索尼 VPL-CS4 便携式投影仪平衡了价格、尺寸、清晰度和便利性等各个方面。对于快速商务旅行和居家办公展示来说，它是个不错的选择。

来自金融服务领域的公司利益的例子：

> 只要与嘉信理财（Charles Schwab）的投资专家见面，就可以获得关于 1 200多只免提成、免交易手续费基金的建议。

有一种方法有时称为**电梯交谈**（elevator speech)，客户利益法也与它一起使用。电梯交谈关注与销售人员一起工作的利益，用于打开局面、建立信誉，以满足需求。它极度关注潜在客户。电梯交谈是非常短暂的，要提前准备好，使用前要充分地演练。电梯交谈最适合初次拜访潜在客户，此时预先审查研究指出，购买者更感兴趣的利益是与高质量销售人员一起工作，而非寻找新产品解决方案或供应商。以下是一个招聘信息服务的例子，销售人员的利益陈述使用电梯交谈方法：

> 嗨，我是查德・莱夫勒（Chad Leffler)，我与像您这样需要寻找人才的公司合作，帮助它们的业务成长，以及赚更多的钱。

如上所说，客户利益法实现的关键在于提前准备。如果销售人员不能迅速地告知见面的利益，客户就会很反感。Do All Industrial Supply 公司的销售经理布鲁斯・克拉森（Bruce Klassen）说过："我们销售人员的销售过程是从研究潜在客户及其公司开始的。在进行最初的销售接触之前，我们需要确定我们的产品对潜在客户是有益的。"[28]

提问法

提问法有两个特点：第一，提问总是可以促进潜在客户的参与。很少有人会拒

绝回答直接的提问。第二，提问可让潜在客户思考销售人员可能准备解决的问题。

销售培训顾问莫莉·胡佛（Molly Hoover）主持了一个为销售经理和汽车经销商开设的培训课程，为了让他们更好地了解向新的女性购车者做销售的巧妙之处。她提出了几个最基本的问题：

> 您购车是用于商务还是娱乐？
>
> 您会在下周购买吗？[29]

这些开场提问都很容易回答，却可让客户参与其中。最好的开场提问措辞严谨，以引起注意力。《销售提问手册》（*The Sale Question Book*）的作者提供了较好的例子：

> 您是否看到我们的工资与会计软件包增加了三项新服务？可以为您介绍一下吗？
>
> 我们现在向所有客户提供了一项特殊审计服务，这以前是只提供给大客户的，您有兴趣知道吗？[30]

一旦提了问题，你就要认真地听别人的回应。如果答案是肯定的，则你继续对你的产品进行充满激情的展示。如果答案是否定的，那么你可能要适当地尝试另外的策略，或者感谢潜在客户给了你时间，然后离开。关于问题的使用将在下一章详细讨论，将提供几种特定类型的问题，用来接近客户。

调查法

加利福尼亚州蒙特里的罗伯特·休伊特（Robert Hewitt）是一位财务规划师，在与客户第一次约见前，他会让新客户填写一份详细的问卷表。这个程序是他的客户战略的一部分。在寻找满足客户财务方面各种需求的解决方案之前，他会仔细研究问卷表和其他文件。调查（收集数据）是问题解决式销售哲学的重要部分。此方法常用在只有经过仔细研究才能确定需求的产品销售上。

调查法有很多优点。它是开始销售拜访的通用的温和型办法。你只是在请求允许获取信息，用以确定购买者需求。因为调查通常是量身定做的，所以每位购买者都被给予针对性对待。最后，调查法避免了过早地讨论价格，只有到调查完成后才能讨论价格。在第11章中，将详细地讨论调查法或需求发现。

赠送法

赠送法包括送给客户免费样品或者不贵的物品。金融服务公司可能会送客户用于记录开销的小手册。美国一家大型教材出版商送给教师月度计划表。化妆品销售人员常常送样品。创造性地运用赠送法是赢取客户注意力的有效方式。

日程法、产品演示法、推荐法、客户利益法、提问法、调查法和赠送法为销售人员提供了多种多样的方式，为展示战略构建基础。销售人员依靠经验而学会针对各种销售情况选择最有效的方式。表10—1为实际生活中如何运用这些方法的例子。

表 10—1　商务接触工作表

方法	该如何说？
1. 日程法	1. （办公用品）："感谢您的会面。在接下来 45 分钟里，我计划完成三件事情。"
2. 产品演示法	2a. （服装零售）："我们刚到货 Braemar International 的新款秋季毛衣。" 2b. （企业表单设备）："我们工厂刚刚购买了 30 万美元的 Harris 图版制作设备，瑞查特（Reichart）先生，我想向您展示一下印有贵公司商标的销售发票。"
3. 客户利益法	3. （房地产）："斯图亚特（Stuart）先生及夫人，与在你们居住地所在的其他公司相比，我们公司销售的房子更多。过去的成绩让我们有信心帮你们在两个星期内卖掉房子。"
4. 推荐法	4. （食品批发）："慈善医疗中心的采购经理保拉·德曼（Paula Doeman）建议我向您介绍我们电子'订购'系统的信息。"
5. 提问法	5. （酒店会议服务）："麦克罗夫琳（McClaughin）夫人，您的特许经营人年会将会在 4 月举行吗？"
6. 调查法	6a. （客户定制化计算机软件）："瓦兹茨（Vasquez）先生，我希望了解一下您的应收款和应付款流程。也许我们能为您开发一套定制化系统，以帮助您改进现金流。" 6b. （零售男装）："我可以向您咨询一下有关您的服装的问题吗？这些问题将有助于我更好地理解您的需要。"
7. 赠送法	7. （金融服务）："我想为您推荐一本期刊，名叫《保障型增长年金》（*Guaranteed Growth Annuity*）。"

说明：本表阐述了如何准备有效的实际接近方法，以吸引客户注意力。

组合方法

适应性销售的标志是灵活性。因此，组合方法有时能提供识别需求的最佳方式。当然，顾问式销售人员最常用的是提问法和调查法。在某些销售场合中，也要运用其他的销售方法，可以单独运用，也可以结合运用提问法和调查法（见图 10—4）。以下为销售人员运用推荐法和提问法的例子：

销售人员： Simmons 现代家具公司的卡尔·汉密尔顿（Carl Hamilton）建议我拜访您，向您介绍我们新为小家庭设计的紧凑型家具。他认为这一系列会补充您现有的家具产品系列。

客户： 是的。卡尔昨天打电话跟我提过你和你的公司了。

销售人员： 在向您展示我们的产品线之前，我想请教您几个关于您现有产品组合的问题。首先，在卧室家具方面，您现在拥有哪些产品？

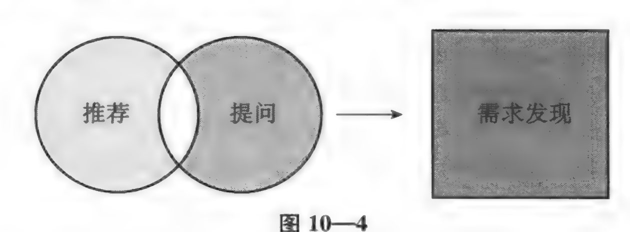


图 10—4

说明：组合方法提供了向顾问式展示中需求发现阶段的平滑过渡。

应对销售拜访心理障碍

从预备接近到接近的转换有时会遇到障碍，这源于销售人员对销售拜访的心理恐惧。害怕与客户的初次接触，是阻碍销售成功的最大障碍之一。对于销售新手来说，这个问题可能会危及其职业生涯。**销售拜访心理障碍**（sales call reluctance）指能限制销售人员实现目标的想法、感觉和行为模式。这是一种内心的、情感上的成功障碍。销售拜访心理障碍由多种不同的思维模式引起[31]：

- 害怕冒险。
- 害怕团队展示。
- 缺乏自信。
- 害怕被拒绝。

无论这些销售拜访心理障碍的原因如何，你都可以通过学习来应对它们。以下为一些建议：

- **乐观期待初次见面的结果**。预期成功远比预期失败好。宾夕法尼亚大学心理学教授、畅销书《学会乐观》（*Learned Optimism*）的作者马丁·塞利格曼（Martin Seligman）说，销售的成功需要一剂乐观的良药。[32]重要的是，要经常地让自己处于与客户双赢的增值方式中，如前所述。预期失败是初次接触的主要障碍。
- **初次接触之前练习如何接近**。演练初次接触可以增强你的自信，降低应付局面失利的可能性。
- **认识到对初次约会感到紧张是正常的**。就算是最有经验的销售人员，有时也会对销售拜访有心理障碍，并且这种心理障碍在销售过程中的任何环节都可能出现。
- **坚定对目标的信念**。哈佛商学院名誉教授亚伯拉罕·莱兹尼克（Abraham Zaleznik）说："如果信念仅仅是在头脑里，当遇到大的困难时就会放弃。如果信念扎根于内心与意识中，那么你就会产生巨大的力量来突破障碍。"[33]

向守门人销售

许多决策者有助手或秘书负责打理他们的日常安排，这个人可称为"守门人"。如果你想接近决策者，就要努力与安排决策者日程的守门人搞好关系（见图10—5）。第一条原则是：尊重守门人，了解他们的姓名与工作，始终要记住这个人可能成为重要的信息来源。例如，守门人可能会告诉你购买过程如何运作，并提供客户的新动态。这个人也有可能帮你在接近决策者之前，做初步的资格审查。当你将守门人视为专家并向他们征询意见时，你们就能建立起良好关系，这在当前和未来都很有用。[34]

如果可能的话，请潜在客户认识的人来推荐。如果你曾经见过潜在客户，就要描述那次见面，并告诉守门人为什么第二次见面会是非常有益的。



"我并不认为自己是 Jenkins Doolittle & Bloom 公司的守门人。我应该是线索堵塞者。"

图 10—5

说明：有些场合，秘书、助手或接待员可能屏蔽打进来的电话。要准备说服他（或她）你的电话是重要的。永远要尊重和礼貌地对待守门人。

关键概念复习

销售展示战略中的三大要素

展示战略包含准备售前目标、制定售前展示方案和提供优质客户服务。销售展示战略包括关系战略、产品战略和客户战略三大战略。

两步售前过程

准备销售展示分为两个过程。第一过程是预备接近，包括准备售前目标、制定售前展示计划。最好是针对购买过程的每一步设定展示目标。第二过程是接近，包括营造良好的第一印象、吸引客户注意力以及过渡到需求识别阶段。

团队展示战略

最近几年，团队销售逐渐成为主要的发展趋势。团队销售常常可以发现客户问题、解决方案和销售机会，而这些靠单个销售人员是不能独自完成的。比起单人销售，团队销售展示要求更详细的拜访前计划。如果缺乏细致的计划和广泛的练习（演练），团队展示就容易失去掌控。

适应性销售：建立在人员销售的四种战略领域

适应性销售指为改善与客户的沟通而调节销售行为。今天的销售人员面临着挑战，要建立更广泛的销售战略。现代销售人员必须善于适应性销售，要考虑怎样以关系、产品和客户战略来加强销售展示。

六步展示计划

收集了背景信息后，销售人员需要制定售前展示计划。在仔细研究六步展示计划后，制定出计划，内容主要包括接近、需求发现、展示、谈判、成交以及售后服务。

有效地接近客户

接近包括面对面的接触、电话接触或者其他沟通方式。如果接近是有效的，那么销售人员将会获得进行销售展示的机会。社交接触的主要目的是创造良好的第一印象、建立和谐关系和建立信用。商务接触则是将潜在客户注意力从社交接触转移到销售展示阶段。

转移潜在客户注意力和激发其兴趣的七种方法

在过去几年，销售人员开发出了几种转移潜在客户注意力和激发其兴趣的方法。七种最为常

用的方法有：日程法、产品演示法、推荐法、客户利益法、提问法、调查法和赠送法。

关键术语

展示战略（presentation strategy）
预备接近（preapproach）
接近（approach）
行动目标（action objective）
六步展示计划（six-step presentation plan）
电话销售（telesales）
电梯交谈（elevator speech）
销售拜访心理障碍（sales call reluctance）

复习题

1. 预备接近的目的是什么？预备接近过程包括哪两个步骤？

2. 请解释建立售前展示计划目标的重要性。

3. 为什么销售人员应该建立多目标的销售展示？列出适合购买过程中阶段一和阶段二的四个可能目标。

4. 比较团队销售展示和单人销售拜访。

5. 描述展示方案的主要步骤。简要地讨论在执行展示方案中适应性销售的作用。

6. 接近的主要目的是什么？

7. 简要地描述有助于良好社交接触的四项指导原则。

8. 在语音信箱/电子邮件中，给客户留下消息时各需要遵循哪些原则？

9. 销售人员能采用哪些方法将客户注意力转移到销售展示上？

10. 讨论一下为何组合方法被视为重要的顾问式销售行为。举出组合接近的例子。

角色扮演练习

研究你将要购买或刚刚购买的计算机型号，为与一位潜在客户见面做战略性准备，他经朋友推荐到你这里，想要购买一台类似的计算机。运用表10—1，准备四种商务接触演示或者提问，以接近你的潜在客户。回顾本章内容，再与一位同学结对，由他扮演你的客户。首先，角色扮演电话接触，约定让客户到你的商场来会面，看看计算机。其次，角色扮演接近方法，在客户来到商场时运用。评审一下你在接近客户方面做得如何。

案例研究

全球建筑行业是利润最丰厚的市场，其客户需求涵盖产品测量到成熟的建筑方案。本章开头所提到的喜利得公司，以其杰出的增值能力，为全球客户提供尖端建筑产品和服务。喜利得公司以其直接模式而自豪，这使其销售人员和服务团队直接与客户打交道并为客户工作。

喜利得公司的客户经理阿利姆·海拉尼在其销售战略中采用了关系营销方法。他常常以破冰式来开始他的销售拜访，如谈起客户的家庭而不是直接做推销，他的销售拜访都是经过预先仔细地计划好了的。他的销售展示可能是在客户的办公室，甚至是在建筑工地上。因此，他必须总是提前计划好最佳方式，针对具体的销售拜访来做销售展示。他必须始终努力地建立他自己及其公司的信用，证明喜

利得公司的产品与服务能提供给客户超额的价值。无论何时，只要有可能，他都会努力让客户参与到产品演示中，因为眼见为实。一旦客户亲自了解了喜利得产品的利益，将客户从调查与评估阶段推进到行动阶段就是自然而然的了。

阿利姆不仅仅做个人销售，而且也参加团队销售。大型客户要求成套的建设/施工、机械/电气、通信以及室内装修和服务。阿利姆与团队成员紧密合作，确保初次接触所获得的信息能为团队其他销售人员与技术人员所使用。在建筑行业，大多数时候成交仅仅是个开始。训练有素的产品应用专家与阿利姆一起为客户提供售后服务、技术支持和培训。

问题

1. 为什么阿利姆·海拉尼的展示战略要采用三种方式？

2. 销售人员被鼓励建立多目标销售展示。当阿利姆在建筑工地拜访工头时，应该考虑什么样的目标？

3. 当阿利姆的销售展示在非办公场地进行时，他将面临哪些特别的挑战？

4. 将你自己放在建筑业销售人员的位置，当你结合不同方式，将潜在客户的注意力和兴趣转向行动时，你会想象到什么样的情景？解释之。

第11章

以顾问式询问战略确定客户需求

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 顾问式销售过程的优势
2. 需求满足模型的四个部分
3. 使用询问来发现客户需求
4. 积极倾听的重要性以及确认式询问的使用
5. 选择适应客户需求的解决方案

顾问式销售过程的起点是有效地使用提问。提问用于建立适应性销售关系、发现客户需求，以及调整和展现能满足其需求的产品解决方案。提问分布在整个销售过程中，也用于成功的谈判、成交和售后服务。

一位网络电话系统销售人员得知他最大的客户之一可能要找另一家供应商。这位销售人员的公司开了一门新的销售培训课程，教员工如何有效地使用提问，他是第一次学习这门课程。带着新获得的知识与技能，他计划了另一个拜访，看看能否使用提问重建与客户的关系，挽救此笔销售。

在随后的拜访中，我们发现，他已经学习得非常好了，能通过调整和使用提问，来发掘和更好地理解客户需求、创造价值、解决客户的购买问题、留住客户。销售人员学习以下四类多重提问战略，并了解在顾问式销售过程中将会显现的问题。

调查式问题	显现	问题与处境
探查式问题	显现	痛苦与含蓄
需求满足式问题	显现	高兴与需求满足
确认式问题	显现	相互理解

使用有效的提问战略对顾问式销售过程如此重要，成为销售人员面对的最大挑战之一。需求发现和提问在本章讨论（见图11—1），销售展示将在下一章提供。

六步展示计划

步骤	计划
第一步 接近	☑ 回顾战略式/顾问式销售模式 ☑ 开始接触客户
第二步 需求发现	☐ 询问战略问题 ☐ 确认客户需求 ☐ 选择产品解决方案
第三步 展示	☐ 选择展示战略 ☐ 建立展示计划 ☐ 开始进行展示
第四步 谈判	☐ 预测购买者的顾虑 ☐ 计划谈判方法 ☐ 进行双赢谈判
第五步 成交	☐ 计划合适的成交方法 ☐ 识别成交线索 ☐ 运用成交方法
第六步 售后服务	☐ 履行承诺 ☐ 后续拜访 ☐ 扩展销售
服务、零售、批发和制造商销售	

图 11—1　创造销售展示

说明：顾问式销售过程涉及通过准确地判定潜在客户的需求并选择合适的产品或服务来增值。

顾问式销售过程增加价值

越来越多的销售人员采用顾问式销售，比如网络电话系统销售人员。众多公司面对新的竞争结构和客户要求，只能不断地修改和重新定义其增值销售过程。[1] 顾问式销售在第 2 章介绍过，是一种增值销售过程，包括以战略式询问、倾听客户、理解并关心客户问题、选择合适的解决方案、建立销售展示以及售后服务等，来满足客户的需求。顾问式销售是强调以客户为中心、为客户创造价值的销售形式，在此过程中为公司创造价值。[2] 这种方式与产品导向式销售完全不同，正如某位销售学作者所言："产品导向式销售很容易陷入传教士式销售产品宣传的误区"，因而其通常效率低下，缺乏实际效果。[3,4]

一些新人刚进入人员销售领域时，常常会很不明白：为什么有些人擅长销售产品或服务，而另一些人却总是不能完成公司或个人的销售目标，似乎他们确实也很刻苦地工作。看看那些世界 500 强（《财富》）以及较小创业型公司的顶尖销售明星们所展现的行为特征，就可以得到答案。高绩效销售人员学会了如何比对手更有技巧地判断和解决问题。[5] 顾问式问题解决能力可转换成以下各方面：

增加客户满意度。 客户愿意购买真正满足其需求的解决方案。这种解决方

案“恰到好处”地为客户增值，使客户满意度最大化，帮助销售人员与客户建立伙伴关系，以及帮助销售人员赢得回头业务。在某些场合，好的解决方案的费用可能超出了客户支付预想，但其增加价值通常能补偿其较高的价格。

杰夫·瑟尔（Jeff Thull）是《掌控复杂销售》（*Mastering the Complex Sale*）和《总体解决方案》（*The Prime Solution*）的作者，他指出：在太多的购买—销售关系中存在着价值落差，客户认为曾经的承诺无法获得满足。[6] 顾问式销售人员具有诊断和解决客户问题的能力，就能够填补这个价值落差。

增加销售成交。花费更多的时间仔细周密地解决客户的购买问题，能够实现更多的销售成交。在几乎所有的销售情形中，都会出现大量的购买阻力。理解客户需求，以可行的选项配置最合适的解决方案，为客户和自己公司增加价值，这将帮助你避免出现不必要的客户拒绝情形。

减少订单取消以及减少退货。在成交后的几天之内，客户取消订单确实是一件令人沮丧的事。顾问式销售能够减少订单取消的频度。退货是另一种严重的问题，无论是退货还是需要更改配置，其费用损失常常将多个销售获得的利益一扫而空。

增加回头业务和推荐业务。许多公司在第一次销售业务中并不获得利润。事实上，有些公司直到客户下到第三次或第四次订单时，才会获得利润。销售人员也是如此。没有回头业务与稳定的推荐名录的销售人员基本上是体验不到经济上的和心理上的奖励的，如第1章所述。任何时候，如果客户感觉没有受到公平对待，则在建立伙伴关系、获取初始订单以及争取未来销售上所投入的时间与费用都将损失殆尽。回头业务也能让涉及其中的每个人都建立起自豪感。

客户满意就是销售提升的有力表现。一群满意的客户可称之为“辅助”销售团队。通过口碑相传，特别是有效的社会媒介和博客，这些人会给销售人员以及公司推荐潜在客户、开发新的业务。我们大多数人都忍不住会同朋友和生意上的熟人分享正面的经历。

销售环境正在变化。在充满竞争的市场上，成功越来越依赖发展和维持互利共赢的客户关系。[7] 销售人员使用顾问式销售展示模式，就能创造出更多的价值，获得更多的市场竞争优势。

四阶段需求满足模型

销售人员应该将销售展示作为一个四阶段过程来考虑，以实现最大绩效。顾问式销售展示流程图突出表现了这四个阶段（见图11—2）。

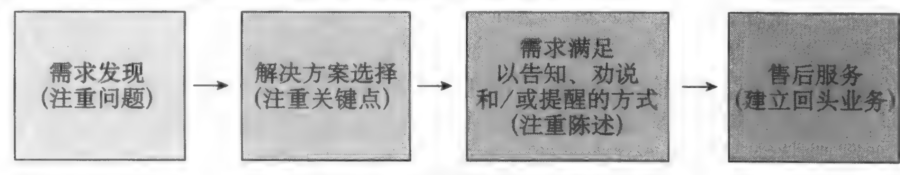


图11—2 顾问式销售过程导向

第一阶段：需求发现

由于市场营销概念的出现（如第 2 章所讨论的），企业活动都围绕着客户需求而展开，需求发现形成了销售人员最本质的东西，能够帮助销售人员去创造价值，满足客户需求，执行公司对市场营销观念的认同。重新审视那些高绩效销售人员的表现行为，将有助于我们认识准确发现客户需求的重要性。他们在诊断与解决客户问题的技巧上，胜竞争者一筹。这种解决问题的能力能转化成更多的回头客销售与客户推荐，以及减小订单取消与退货。[8]

需求发现是销售展示中重要的一环，除非在那种仅仅接受订单式销售的情境下（客户完全了解其需求）。销售人员在与客户接触初期就进行询问或调查，即在接近阶段就开始了需求发现的工作。如果此时尚不能询问或调查，则在接近阶段过渡后，就要立即展开需求发现阶段。在多次拜访时，需求发现是第一次或第二次拜访的主要目标。在大多数多次拜访场合，确认早先拜访中所发现的需求是聪明的做法。

询问的节奏、范围、深度和时间分配取决于许多因素。其中包括产品的复杂性、销售价格、客户对产品的认识程度、产品的应用，当然，还有销售人员与潜在客户之间的有效交谈时间等。销售境况各不相同，所以需求发现阶段的标准化流程是不切实际的。有关需求发现的其他内容，将在本章后面再论述。

第二阶段：解决方案选择

确定客户需求是现代销售与市场营销之重点，然后再选择或构建合适的解决方案，来满足客户需求。因此，产品选择和推荐是销售人员的一项重要职能，销售人员必须选择能够提供客户最大满意度的产品和服务。要进行这样的抉择，销售人员必须清楚了解所有的可选产品，包括竞争对手的产品。

销售人员若有能力进行有效的增值需求分析，就能取得可信赖顾问的地位。芝加哥诺世全百货密歇根店的销售员玛丽·朗斯顿（Mary Langston）负责客户导购。问及她的工作时，她说："自始至终做一个好的倾听者。"她保证绝不让客户带着不合适的服饰走出商店。[9]

第三阶段：需求满足（以告知、劝说或提醒等方式）

顾问式销售过程的第三阶段由两部分组成，即建立需求满足销售展示，并以口头和非口头方式，就所能提供产品或服务的需求满足状况与客户沟通。此时，销售人员的重点已不是询问，而是开始增值介绍。这些增值介绍通过展示，通过告知、劝说或提醒等方式，展示给客户最合适的产品或服务。在本章后面以及后续其他章中，将讨论有关销售的演示、谈判和成交的特定战略。

第四阶段：售后服务

售后服务是价值创造的主要方法。成交后的服务保障了客户满意的最大化，并奠定了构建长期客户关系的基础。这些服务包括扩展销售、分期付款、履行保证与

承诺、有效处理客户投诉等。这些议题将在第 15 章作详细讨论。

在只需经过单次销售拜访就能成交的情形下，销售人员得准备顾问式销售展示流程中的所有四个部分。而在需要多次销售拜访的情形下，通常不必为每一部分都做准备。例如，计算机系统或投资的销售几乎总是需要多次销售展示，第一次拜访的重点则是需求发现（第一阶段）。

增值式需求发现活动

律师在仔细研究与确认法律问题之前，是不会向客户提出建议的。医生在确认病人的症状之前，也不会开药方。同样，销售人员在没有完全确认客户需求之前，也不应该做购买推荐。出发点是假定客户问题未知，识别与确认客户问题的唯一方法是与客户交谈。有效的关系建立者希望倾听，以更好地理解客户所面对的挑战。他们询问问题，引导顾问式对话，打开更大机会之门。[10] 你必须获得信息，澄清需求，提出一个或一组解决方案。

客户可能不会认识到他们实际的问题。即使他们明白了其需求，即使是今天可获得广泛的解决方案和新产品，他们也认识不到针对其存在问题的实际解决方案。新的视野既针对你的客户的购买问题，也增强解决方案，将为你的客户创造价值。

需求发现（need discovery）有时也称为需求分析，当销售人员获取潜在客户的背景信息时，拜访前的准备工作就开始了。如第 9 章所述，需求发现的这一部分也称为潜在客户资格审查。一旦销售人员与客户进行实际的对话，则进入需求发现过程，有时候称审查过程，就继续展开。在整个过程中，销售人员通过适当询问并仔细倾听客户反应，可以建立起双向沟通机制。客户反馈通常可以提供其主要购买动机的线索（见图 11—3）。

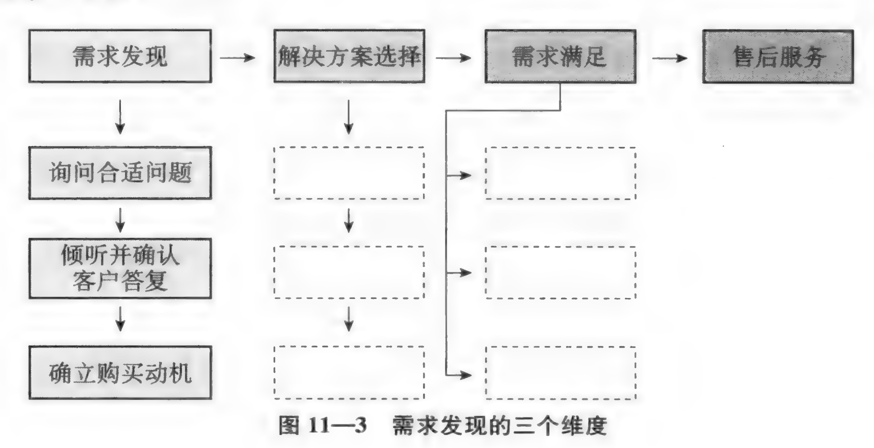


图 11—3　需求发现的三个维度

需求发现——询问

通过有效地使用问题来达到需求识别和需求满足，这是大多数专业销售人员所面临的最大挑战。销售人员所提问题的类型、询问的时机以及提问的方式，都将极大地影响其创造客户价值的能力。在许多情形下，询问高附加值的问题，能开导你

的潜在客户知晓其需求以及可能的解决方案，即刻产生销售。

提问的战略方法聚焦于两个主要的研究。这些研究的进行是响应市场营销概念的出现，以及顾问式、战略式销售时代的演变，如第 2 章所言。尼尔·雷克汉姆的《SPIN 销售》和 SPIN 销售培训课程，施乐学习系统的成功人员销售技能课程（PSS），都进行了这方面的研究。

SPIN 销售模型。根据尼尔·雷克汉姆在战略销售时代（见第 2 章“表 2—1　人员营销的发展”）对 3.5 万多位销售人员所做的研究，精于询问能够增加 17%的销售成功概率。[11]询问有助于澄清问题的精确维度，帮助客户评估各种解决方案，以及评估解决方案实施的潜在后果。[12]雷克汉姆的研究集中于大型销售战略，基于成功销售人员的仔细检查。雷克汉姆发现，在销售过程中，调查或需求发现阶段对购买者的购买决策影响最大。他推荐多重问题方法，使用特定顺序的四种类型的问题。SPIN 销售培训课程由 Huthwaite 公司提供。

人员销售技能模型。在顾问式销售时代进行的另一个研究，揭示了建立双向沟通提问的重要性。施乐学习系统进行的研究用于推出原型施乐个人销售技能培训课程，面试销售人员，以确认其成功销售拜访的特征。结果相当令人吃惊：一次成功的销售拜访平均持续 30 分钟。其间，销售人员平均提问 13.6 次，平均讨论 7.7 次产品特性，大约描述 6 次产品利益。在这些成功的销售拜访中，客户每次大约问 8 个问题。[13]对高、中、低绩效销售人员的行为差别研究进行了 18 个月，说明成功的销售拜访是一个良好的双向沟通模型。通过针对性问题的特别使用，结果显示高绩效者：

- 使用有效提问去收集信息，建立清晰的、全面的和相互的客户需求理解。
- 适当打破开放式与封闭式问题的平衡，以指导销售拜访的方向。
- 使用提问战略，促进信息的公开交换。[14]

这项研究用来创立与更新非常成功的人员销售技能培训课程，由 AchieveGlobal 提供。

2 500 多年前，苏格拉底（Socrates）就讨论过使用提问的技术与科学。在其他一些论述中，他提到，提问能促进人们思考。当人们面对直接的提问时，不可能保持回避。现在，有许多销售训练课程如迈克尔·哈格罗夫（Michael Hargrove）的“使用苏格拉底的销售方法”，以及一些书籍如凯文·戴利（Kevin Daley）的《苏格拉底销售：如何提问赢得销售》（*Socratic Selling: How to Ask the Questions That Get the Sale*），这些都包含了苏格拉底的许多观察。[15]

在所有销售情形中，你要让潜在客户去积极地思考、分享思想、提出问题。合适的提问能表达对他人利益的关注，减少紧张和建立信任。如果人们不开始自由谈话，销售人员很难诊断并解决客户的问题。

四种顾问式提问战略

表 11—1 描述了使用多重提问战略来发现客户需求。这种战略是基于前面所讨论的研究。这四种类型的问题是调查式问题、探查式问题、确认式问题和需求满足式问题。培育使用这些问题的技能，就能更好地工作。顾问式销售人员要树立这种理念：理解客户比劝说客户更重要。你能看到 SPIN 销售和人员销售技能提问策略

的更多相似性，在其他流行销售著作中也能看到。

表11—1 顾问式销售中使用的问题类型

问题类型	定义	何时使用	示例
调查式	发现购买者问题与现状的基本事实	通常在销售开始时	“您可以谈一谈您在参加专业高尔夫赛的旅行中遇到的问题吗?”
探查式	用于发现并澄清潜在客户的购买问题，以及与问题相关的情况	感觉到需要获得更多具体信息，以便彻底认识问题时	“旅行问题会影响您赛事准备的注意力吗?”
确认式	用于整个销售过程中，为了验证信息的准确性，确保销售人员与购买者之间对交换信息的相互理解	重要信息交换之后	“所以您认为商业航空旅行的不确定性会对您的比赛有影响吗?”
需求满足式	用于将销售过程推进到承诺与行动阶段；关注来自解决方案的好处或回报	将关注点从问题转移到讨论解决方案时	“如果你拥有部分产权飞机，这对你每年30场比赛的成绩将有何益处?”

说明：在职业高尔夫协会（PGA）赛事中，一位销售人员向一位知名高尔夫专业选手推销一种喷气客机的部分产权计划。这位潜在客户目前在使用商业航空旅行服务。

调查式问题发掘客户问题。大多数销售展示的开始阶段，需要收集有关购买者现状与问题的基本情况信息。**调查式问题**（survey questions）就用于获取此方面信息，有时也称为信息收集问题。为此，可采用两种类型的调查式问题。

一般调查式问题（general survey questions）可以帮助销售人员发现有关购买者的现状，常常是伙伴关系建立过程的第一步。雷克汉姆称之为情境问题。以下是在某些销售领域中使用的一般调查式问题的示例：

我理解你们的区域设施并非必须采用同一个航运代理，是吗？（航运服务）

告诉我你在数据存储方面面临的新挑战。（文件服务器）

目前您的雇员离职率是多少？（客户服务培训）

关于您计划的客户和雇员的会谈与会议，能提供给我一些信息吗？（饭店会议服务）

您能描述一下您所喜欢的家饰风格吗？（家具零售）

在大多数销售情形下，紧跟一般调查式问题之后是具体调查式问题。

具体调查式问题（specific survey questions）用于让潜在客户从自己的角度，更具体地说明其困难、问题或不满。这些特别设计的调查问题或疑难问题，有助于更深入地发掘客户的购买状况，如SPIN销售中所论述。举例如下：

如果您不能将多个货运合并到一个代理上，您得开销更多的费用，会出现这种状况吗？（航运服务）

在您的系统上装另一个服务器，你会感觉如何？（文件服务器）

公司雇员离职对客户服务的影响范围有多大？（客户服务培训）

对您的客户而言，哪些餐饮特色是最重要的？（饭店会议服务）

您在寻找与您的现有家具相配的家庭影院吗？（家具零售）

那些在销售拜访之前就可以从其他来源获得的基本信息，就不应该在调查式问题中再收集，无论是一般式还是具体式。在涉及大宗或复杂销售时，接近阶段之前的信息收集工作是特别重要的。购买者都希望销售人员能做好准备工作，而不必浪费时间来讨论本可从其他来源获得的基本信息。雷克汉姆的研究揭示了更有经验的销售人员打算问更具体的问题并打算更早一点问。

调查式问题常用于销售过程的开始阶段，但其他时候也可使用，信息收集在销售展示的任何时期都是必需的。可将四种问题类型按大多数销售情形中的有效性顺序来排列，当然，也不能将此顺序视为每次销售展示的严格计划。高绩效销售人员在销售拜访之前，会花时间做提问的战略性准备。有些实例见表 11—2，这里也列出了**开放式问题**（open questions）和**封闭式问题**（closed questions）。开放式问题要求客户不仅仅是简单地回答是或不是，封闭式问题则可以回答是或不是，或简短回答。

开放式问题在具体销售情形下是非常有效的，可以引导出客户的深思熟虑与完善答案。具体调查式问题，如“您在工厂安全方面面临的最大挑战是什么?”能将潜在客户的注意力集中到所需要解决的问题上。而当销售对话需要限制或集中在某个具体议题上时，封闭式问题也同样有效。

预先设计的问题常用于服务业、零售业、批发业和制造业的销售中，有时候与公司产品供应目录一起使用。在需要多次拜访的销售情况下，顾问式销售人员常常记录下客户对问题的回答，基于这些信息，在下次拜访时正确地选择并推荐解决方案。开放式问题和封闭式问题用于金融服务领域，如表 11—2 所示：

表 11—2　　需求发现工作表

预设问题以发掘购买动机	客户回答
1. “我想，您现在正想采用网络电话来减少高额的移动电话费用?”（封闭式/一般调查式/情境式）	
2. “用您正在使用的系统，您的经纪人必须打开便携计算机才能打出或接入网络电话。您知道吗?”（封闭式/具体调查式/问题式）	
3. “假定您的经纪人正等待一个重要的回电，而此时他们的计算机不巧掉线，因而没有办法将客户的回电接入中央系统，将会怎么样?”（开放式/探查式/烦忧式/暗示式）	
4. “经纪人将不支持您正考虑的系统，因为它不能提供即时信息。如果我们都能理解这点，那会怎么样呢? 由于经纪人是新系统的主要使用者，所以您所关心的是系统因他们不支持而失败，对吗?”（封闭式/概述确认式）	
5. “如果我们能够为您开发一套通信系统，包括 I. M，并满足 SEC 要求，会怎么样呢? 这对您的状况有何正面影响?”（开放式/需求满足式/满意式）	
6.	
7.	
8.	

探查式问题发掘客户的烦恼问题。在销售过程初期，销售人员应该尽力去全面认识客户的购买问题，以及相关的后果。当问题难以描述，解决方案复杂，错误决策的潜在影响又巨大时，这一点就特别重要。[16]

探查式问题（probing questions）有助于发现并澄清客户的购买问题及其相关情况。这类问题更常用在大型、复杂的销售中。这类问题常常揭示客户与问题相关的当前状况，如担心、忧虑或挫折感。以下的探查式问题，有时也称为暗示式问

题，比前面所讲到的调查式问题更专注重点。

但是，错误的标签将导致运输到错误的地址，然后又要花钱再运回来，不是吗？（航运服务）

如果您对您现在的服务器状况不加处理，会有什么后果？（文件服务器）

高级经理如何看待雇员离职以及由此引起的客户服务问题？（客户服务培训）

餐饮服务质量不高对会议中心的客户回头率有负面影响吗？（饭店会议服务）

就您而言，能够简便易行地连接DVD、TIVO，以及无线LAN网，是否很重要？（家具零售）

探查式问题有助于销售人员和客户双方理解其问题的重要性。有效的探查式问题，要求你能对公司的实力有广泛的了解，对客户购买问题有深刻的认识，并需要大量的练习。

优秀销售展示的特征是具有活跃的对话。随着销售过程的进展，客户越来越自由地开放与分享其理解、观念和感觉。系列的探查式问题能够激励客户去发现以前从没考虑过的事情。

确认式问题加深相互理解。确认式问题（confirmation questions）贯穿于整个销售过程中，用来核实信息的准确性，确保对双方交换信息的相互理解（见表11—1）。此方法也用于获取承诺，这是在更大的复杂销售中获得成功的重要部分。在整个销售过程中，如果没有承诺，成功销售的机会就会烟消云散。

这些问题是对提问战略使用研究的重要更新，有助于确定相互是否理解客户的问题和境遇，以及解决方案的可能性。整个销售过程中都存在沟通失效的可能性。这多半可能是因为销售人员所使用的语言太专业了，在需求发现的资格审查阶段所发现的信息和初始需求就可能因此而改变；也可能是因为客户走神了，以至于未能听清销售人员所言。许多确认式问题是简洁而切中要害的。

如果我的理解正确的话，您公司总部与生产部门都必须安装数据存储监控系统，对吗？（文件服务器）

我想确认一下，您觉得雇员离职与客户服务方面所存在问题之间有直接关系，对吗？（客户服务培训）

您是说去年您的会议中心利用率下降了12%？（饭店会议服务）

所以，您需要一套与您现有的浅色橡木家具配套的新家庭影院，对吗？（家具零售）

销售过程的长度不等，从几分钟的单次拜访，到长达数周甚至数月的复杂多次拜访的销售展示。随着销售进程的发展，销售人员和客户可获得的信息量不断增加。而随着需求发现的进展，客户的购买标准或购买条件逐渐清晰。**购买条件**（buying conditions）是指达成交易所必须获得或满足的限制性条件，比如，产品必须为某一具体颜色，或者在某一具体日期前送到，等等。在有些销售情形下，产品安装或售后服务被客户认为是最重要的购买条件。在大型、复杂的销售中，可能会出现多个购买条件，销售人员必须就每个条件进行阐明与确认。

对于多个购买条件的阐明与确认，**概述确认式问题**（summary-confirmation questions）是最佳方式之一。例如，某大型饭店销售经理塔米·罗德里格斯（Tammy Rodriguez）拜访一位正要策划一次大型颁奖宴会的潜在客户。通过一系列的调查式、探查式和确认式问题，塔米自信已经收集到足够的信息，可以准备销

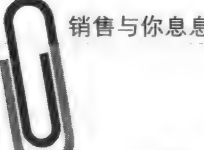
售提案了。不过，为了确认自己已经掌握了所有的事实并澄清了所有的购买条件，塔米提出了如下概述确认式问题：

> 让我概述一下您已提到的几个要点。您要求在开幕致词结束后 8 分钟内让所有嘉宾开始就餐，对吗？还有，您需要宴会厅能舒适地容纳 60 多人就餐，并且有 10 人的主桌，对吗？

一旦对所有购买条件确认之后，塔米就可以准备反映客户具体需求的销售提案了。结果是客户与销售人员的双赢，成交机会大大提高。在多次拜访销售的过程中，一个很好的方法是用概述确认式问题作为下次拜访的开场白，这样可以重启在前次拜访中所讨论的问题：

> （重新审查这个新潜在用户）“我要重新查看数据库中关于您公司的购买程序。您选择限制供应商，与能承诺利益和客户整体满意度的公司建立长期伙伴关系；您也需要电子商务链接，让您的人能查看订单、配送以及包括运输与资金的费用等状态，对吗？”
>
> （多重拜访销售情形的第二次拜访）“让我们首先回顾一下上次所讨论的问题。您现在的承运商给您提供 50%的折扣，并提供他们自己的定制标签打印机，对吗？”如果客户表示确定，销售人员就可以继续另一个概述确认式问题：“您也必须购买特别贵的定制标签，每箱约 90 美元，您仅在标签上就要花费 2 000多美元，对吗？”

这就让销售人员得以确认，前次讨论过的购买条件仍是相同的，自上次会面以来没有变化。概述确认式问题也有效地用于展示后产品利益的澄清、确认和承诺，通常是一次一个。利益价值的承诺通常会将展示推向成交和售后服务。



销售与你息息相关

销售还不存在的产品

创新企业家在他们的产品还没有成型之前就开始进行销售。格雷格·吉安福特（Greg Gianforte）在 20 世纪 90 年代后期想要开办一家互联网软件公司。他看到似乎还没有人制作一款能够帮助公司回复来自客户的电子邮件的产品。带着一张写有产品功能的单子，吉安福特开始尝试销售一款还没有生产出来的产品。他访问了上百家公司的客户支持经理，在概述了产品功能之后，他说产品在 90 天之后就能准备就绪。其中一些潜在客户提出了他没有想到的功能，这些信息帮助他开发更好的产品。在进行了两个星期的陌生电话访问之后，他确切地知道了客户想要的是什么，并开始进行“即时”软件的研发。90 天后，产品准备就绪。然后，他雇用了最初的三名员工——全部是销售人员。吉安福特说：“销售是商业中最崇高的一部分，因为它是结合客户需要带来解决方案的部分。”今天，全世界范围内超过 1 200 家组织使用“即时”的解决方案。[a]

需求满足式问题发掘满意。这里，销售过程中的第四种类型的问题完全不同于前三种。**需求满足式问题**（need-satisfaction questions）用于将销售过程推进到承诺与行动阶段。这种有帮助性的问题着眼于解决方案，有时也称为解决方案式问题

或满意式问题。它关注具体的利益，唤起建立解决方案的愿望，因而能极大地提高成交机会。

调查式、探查式和确认式问题都关注理解和阐明客户的问题，而需求满足式问题则帮助潜在客户认识到，你所提供的产品或服务能为你所发现的问题提供解决方案。你的解决方案充满希望，当然你的成交机会就大大地增加了。

多数场合下，需求满足式问题是在已经阐明了购买者问题的严重性之后采用的。你所提出的需求满足式问题，将以客户对解决方案的满意感取代客户当前的担心、烦恼或挫折感。以下例子能观察到需求满足式问题的使用，以及SPIN销售涉及的需求效益问题：

> 如果我告诉您，我们能在您当前货运费用上至少节省5%，您认为有意义吗？（航运服务）
>
> 类似的应用测试表明，新的文件服务器可以提高数据存储量达30%～40%，您觉得您会有多大的提高？（文件服务器）

在许多销售情况下，产品演示是销售过程中一个很关键的阶段。此时，销售人员可使用如下需求满足式问题：

> 如果我们向高级经理提供一个培训单元的演示，以便他们能认识到你我所讨论的有关减少雇员离职问题，您觉得有益吗？（客户服务培训）

一旦明确了客户需求，需求满足式问题就是一种有效的成交工具。例如：

> 鉴于我们所概述并都赞同的此方案的优势，以及我们能提供卓越的餐饮服务，您是否可以签署这份确认函，以便开始预订房间和准备宴会？（饭店会议服务）

以上所述的需求满足式问题是强有力的，它们能激发建立解决方案的意愿，并将此解决方案的所有权赋予了客户。当客户理解了你的方案所解决问题的那些方面时，就不易产生异议。有时，你可能发现仍有问题需要进一步阐述，就可以使用调查式、探查式和确认式问题，来获得更多的信息。

至此为止，还仅仅是基本介绍了销售过程所用四种最常见问题类型。本章后面部分以及第12～15章，还会讨论这些重要的销售工具。

销售实战

销售实战

运用提问来发现需要并展示解决方案，这在许多流行的人员销售书籍中都有讨论。为了进行比较，下表列出了本章中所述四类问题的相近概念。

《现代销售学》曼宁、瑞斯和阿西勒	《SPIN销售》雷克汉姆	《再创销售奇迹》伊迪斯	《新概念销售》海曼、桑切斯和图勒嘉	《提问销售法的秘密》弗里斯
调查 探查 确认 需求满足	情境 问题 含义 需求效益	开场 控制 确认	确认 新信息 态度 承诺 基本问题	状态 问题 隐含问题 解决方案

审查以去除不必要的问题

销售拜访中，避免不必要的使用问题是很重要的。如第 9 章所述，当潜在客户为商业购买者时，预先审查潜在客户也是特别重要的。成功的销售人员在第一次会面时，会尽可能多地获取潜在客户的信息。利用潜在客户的网站，LinkedIn，预先电话拜访或电子邮件，以及销售人员 CRM 系统中的信息档案等资源，这些对潜在客户的前期理解，让销售人员使用有效的确认式问题做审查对话，如："您的网站提到，你们公司最近扩展到一个新产品市场。能告诉我关于它更多的信息吗?"购买者希望销售人员非常了解他们的运作，不会耗费时间去问大量基本的调查式问题。经过确认式问题沟通先期的了解，销售人员和客户以更重要的探查式和需求满足式问题，进入顾问式销售阶段。

罗伯特·乔利斯（Robert Jolles）是《以客户为中心销售方法》（*Customer-Centered Selling*）的作者[17]，他建议说，在确定所要会面的人是否有权力作购买决定时，销售人员要仔细。按照其说法，询问调查式问题如"您是这次采购决策人吗?"会鼓励没有决策权的潜在客户当场撒谎，以顾全面子。反之，乔利斯推荐的问题："除了您之外，还有谁负责这次采购决策?"这种微妙的、重新措辞的确认式/调查式问题，能让潜在客户既吐露真相，也保住了自尊。

销售实战

Carquest 公司的销售实战

Carquest Auto Parts 公司承诺提供客户所需。为了实现这一崇高目标，公司外部销售队伍的 1 200 名成员加入了销售实战活动。这一销售培训课程的主要目的是去帮助销售人员成为可信赖的业务顾问。他们懂得，提问是销售成功的关键，而不是讲述。整个课程的重点都放在如何提出更多和更好的问题上。杜安·斯帕克斯（Duane Sparks）是开发销售实战活动的人，他说："当通过提问发现的特定的客户需要超过两个以上时，销售访问成功率就会显著上升。"[b]

需求发现——倾听并答复客户响应

要全面地理解客户，必须仔细地倾听并答复每个客户响应。对那些在需求识别过程中使用提问的销售人员，《第一印象》（*First Impressions*）的作者提出以下建议：

> 你提问之后的行为所透露出的真实想法，甚至比你所提问题本身更多。你以你倾听的方式来显示出你真正兴趣所在。[18]

我们大都具有与生俱来的听觉能力，但也必须去学习如何倾听。从培养一种倾听态度开始，客户永远值得你尊敬与关注。[19]具有高水平客户取向的销售人员，真切地关心客户，就会采取针对客户价值的行动，如倾听客户反馈、解决客户问题等。

你要立志成为一个好的倾听者，就要努力培养积极倾听的技能。

培养积极倾听的技能。**积极倾听**（active listening）是一种你对潜在客户的反馈过程，反映了作为一个倾听者的你，如何理解他人的意思，不仅是内容上的，而且是情感上的。积极倾听需要全神贯注于所倾听的内容，通过非语言信息展现你的倾听态度（见第3章），并将你所理解的客户意思反馈回去。[20]

积极倾听的培养有三种实践练习，任何一位有志于此者都可以学习。

集中全部注意力。要做到这点并非易事，因为人的听觉能力往往远超所听信息的传播速度，因而我们的思绪有足够的时间去漫游，去提前思考，去计划下一步要说的话。当有人向我们诉说时，我们的感官不断输入新的信息。一直保持注意力集中往往是困难的，涉及语言与非语言信息的同时使用。[21]为了表现出你一直在倾听，要将身体倾向客户，同时说出“嗯”、“对呀”或“我明白”，并在适当的时候点头示意赞同。但要避免过快地点头或说“嗯”，因为这会表达出不耐烦，或者想要将话题转回到你自己的意思。[22]

听出包含在客户批评中的情绪，是很重要的。较差的倾听者听到事实，较好的倾听者听到情绪。理论上，沟通中的20%是准确的事实，而80%是情绪。情绪我们人人都有，并存在于所有的思想中。在客户对话中，倾听情绪能让你接收到完整的信息。[23]情绪化购买动机在第8章详细讨论过。

必要时，每一次销售展示中都会有几次停顿。利用停顿可以控制信息流量，引导客户。而客户往往会以交谈来填补这些停顿。在一个有效的销售展示过程中，客户的谈话应该多于销售人员。[24]

解释客户的意思。客户结束他的谈话后，你可以短暂地停顿两三秒钟，然后，以确认式问题，用你自己的话来复述你所理解的客户意思。此技巧不仅能帮你确认对客户意思的理解，而且是建立客户关系的有效方式。客户意识到你不仅在认真地倾听，还在努力确保你的理解准确，对于这一点，他会非常高兴。

除了复述内容之外，还可以发掘对客户感知的全面理解。[25]任何时候，在你需要澄清潜在客户所说问题时，采用调查式、探查式问题都是合适的。

记录。尽管并非在每一次销售展示中都有必要做记录，但在复杂销售中，从客户那里获取的信息对于制定购买方案是非常关键的，所以做记录还是很重要的。准确地做记录是一种非常好的方法，向客户表现了你的积极倾听。做记录还会增强你对所听内容的记忆。记录应该简明扼要。[26]如果你所听到的信息过于技术化或不熟悉，应该毫不犹豫地请求加以说明。

需求发现——确定购买动机

销售人员询问、倾听并响应客户的答复，其主要目的是发掘潜在客户的需求，并确立购买动机。如果针对确定潜在客户的主要购买理由来询问，就能更有效地发现客户需求。明确的客户需求通常都会有具体的购买动机作支持。

在人员销售中，最多的时间投入在销售过程的前期阶段。首先，你必须计划销售拜访，然后，一旦与客户面对面，就可以进入需求发现阶段。正是在此销售过程的初期阶段，你可以为客户创造出最大价值。[27]

选择增值式解决方案

销售人员销售的不再仅仅是“产品”，而是针对客户问题提供有价值的“解决方案”。[28]顾问式销售人员在行为上就像产品专家，通常提供的是定制化解决方案。顾问式销售过程的第二部分包括选择或配置解决方案，以满足潜在客户的购买动机。

正如前面提到的，大多数销售情形中，销售人员销售多种产品和/或服务。在信息经济的今天，销售人员越来越多地销售相关服务，作为其产品解决方案的一部分。在西方工业化国家尤其如此，这里，B2B 货物相关解决方案的利润率正在下降。例如，在德国，30 家最大企业中，6 家已经建立了专门机构来提供服务。[29]选择正确解决方案的挑战正在增长。需要大量的时间与努力来消化相关信息，感知模式，决定在每个独特环境中有用的独特解决方案。[30]这个过程做对了，就能为客户创造显著的价值，建立重复与/或推荐的长期伙伴关系。

在确认客户的购买动机后，销售人员须仔细地查阅可用产品选项。此刻，销售人员所寻找的是定制化解决方案，以满足潜在客户的购买动机。一旦选定了解决方案，销售人员就可推荐给潜在客户（见图 11—4）。以下客户对此过程的反应，说明了正确进行这个过程所创造的价值：“她倾听并处理我对设计与偏好的担忧，并作了推荐，这补充与增强了我对房屋的愿景。”[31]

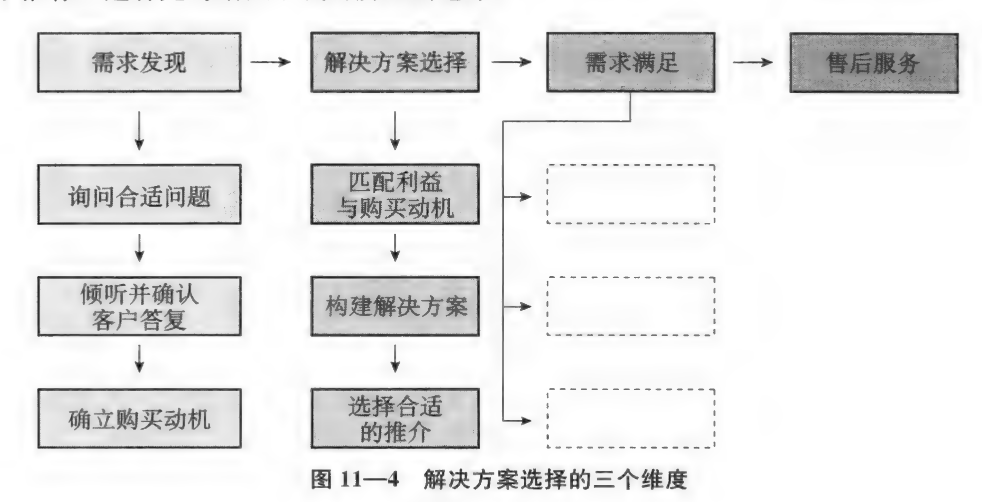


图 11—4　解决方案选择的三个维度

选择方案——特定利益与购买动机相符合

如前面第 7 章所述，产品与服务即是解决问题的工具。人们购买产品，是因为他们认为产品能满足其需求。我们也注意到，现在的客户要求日益苛刻，能搜寻出一组“满意”，包括源于产品本身的、源于产品制造和分销公司的、源于产品销售及服务的销售人员的（见图 7—1）。《增值销售》（*Value-Added Selling*）的作者汤姆·赖利（Tom Reilly）说：“增值式销售人员销售三种东西：产品、公司及其自

身。这就是价值的三维结合。”[32]在可能的情况下，销售人员应该重点关注与每个价值维度相关的利益。当然，不要去陈述与客户具体需求不相干的利益。高效销售人员描述的利益与客户需要精确吻合，而那些与客户需求不相干的利益描述等于浪费时间，有可能招致抵触。[33]

选择方案——产品配置

大多数销售人员销售多种产品与服务。食品分销商可以提供数百种食品的组合产品，大多医药销售代表可以向医疗机构提供范围广泛的产品，大型电子产品零售商百思买公司提供众多的视听娱乐产品，例如，要购买音响系统的客户，可以从接收器、喇叭等各种产品中组合挑选。选择正确解决方案被许多销售组织称为产品配置。

如果销售涉及多种需求和多重购买动机满足，解决方案的选择就会花费数天，甚至数周，还要准备详细的销售建议书。另外，尼尔·雷克汉姆进行的研究显示，顶级绩效的销售人员倾向于随后介绍他们的解决方案——在发现多个问题后。

考虑购买自动化生产设备的企业，易于把这种问题提出给销售人员。在解决方案被确认之前，问题需要仔细地分析。

Configuration Solutions 是众多产品配置解决方案提供商之一。他们的应用软件帮助配置宽定购企业报价、市场营销及销售高度定制化和复杂的产品与服务。他们的先进技术与注重产业化解决方案，能帮助销售人员自动处理范围广泛的客户产品解决方案——无论他们的产品、过程或服务多么复杂与富于变化。[34]

在产品选择或产品配置过程中，电子目录也发挥着越来越重要的作用。像 Configure One 的基于网站的 *Concept E-Catalog* 软件项目，能让销售人员快速地执行并简单地维持 B2B 和 B2C 应用的电子目录解决方案。*Concept E-Catalog* 软件能让销售人员更快地找到产品解决方案。他们的电子目录全面地集成了他们的其他产品（电子商务和配置软件），也是独立系统。销售人员和客户可以利用他们的电子商务软件，能全天候地获得产品解决方案。

有些销售情形中，销售人员独自基于需求分析提出解决方案。然而，在更复杂的销售情形中，销售人员和客户常常都起着积极的作用，一起联合创立解决方案。[35]这种联合构造方案的过程在整个销售人员与客户的对话中发生。研究表明，这个过程常常有助于客户更好地理解自己的需求，构造适应这些需求的可能解决方案。这个过程创造了价值，结果，客户作出了明智的购买选择，符合销售人员的解决方案以及销售目标。

选择解决方案——合适的推介

销售人员的推介战略类似医生对病患的推介解决方案。医生满足病患需求有三种可能性。如果患者能很容易地理解其疾病问题和合适的处理方案，医生就能直接地推介，患者就能立刻得到治疗。若患者难以理解，医生就需要与患者深入讨论所推介治疗的好处。如果病患问题超出了医生的专业范围，则可以推荐给另外的专家来诊治。在顾问式销售中，销售人员也有类似的三种咨询选项。

推介解决方案——客户立即购买。在销售过程中可以选择与推介满足客户需求

的产品，如在接近阶段的销售拜访开始，或在需求发现阶段之后的展示中，或在接近尾声，谈判解决了一些次要问题之后。此三个阶段中的任何时刻，只要产品展示能准确地符合潜在客户的需求，就有可能导致潜在客户立即购买。

推介解决方案——进行需求满足展示。此种可能性要求展示产品利益，包括演示和成交前的异议解决。此时，客户可能没有完全理解其购买问题，也可能解决方案不易理解。因而，销售人员需要仔细确认问题，与客户沟通其解决方案。需求满足展示将在本章后面讨论。

推荐其他供应商。本书前面提到过，专业的销售人员可能会向潜在客户推介其他公司的产品，甚至是竞争对手的。在经过仔细的需求评估后，如果销售人员认为自己的产品不能满足客户需求，则顾问式销售人员就应该推介其他供货商的产品。

保罗·鲁斯（Paul Roos）是惠普公司的销售代表，曾经有位客户要购买惠普最新出的产品，但该产品可能不符合其所希望的应用。他解释了不适用的原因，然后推荐了可满足客户需求的竞争对手的产品。他虽然损失了生意，但他的帮助证明了他的诚信，在客户心中留下了深刻的印象，后来，这位客户成为他的高价值客户。[36]在类似保罗·鲁斯的这种情形中，客户独特的需求不能得到满足，做替代推荐从其他供应商处购买，常常就此建立长期的伙伴关系，可获得将来的销售以及/或者推荐销售。这为期望独特解决方案的客户创造了价值。

需求发现与交易式购买者

本章全面地介绍了顾问式销售展示。重要的是要记住：顾问式销售展示的原则必须是定制化，以满足客户的个性化要求。例如，当销售对象为交易型购买者时，就必须删减或大幅更改一些有效的展示准则。大多数情况下，交易型购买者知道他们的产品需求以及时间安排。许多交易型购买者从互联网上获得了大量信息，所以销售人员还要费时提问或展示详细信息，很可能是在浪费客户的时间。大多数交易型购买者会要求销售人员针对价格与配送问题来构建产品解决方案。[37]

当与交易式购买者做生意时，理解交易与顾问式关系之间的差别是重要的。交易创造了即时价值，顾问式关系创造了长期价值以及稳固的商务基础。[38]

让潜在客户参与需求发现

在大多数销售情形中，都存在一定的时间压力。客户几乎不可能让销售人员有无限的时间可以耗费。前面提过，在销售拜访中，销售人员常常只有 30 分钟的时间可用。有些购买者会限制所有的会面在 30 分钟或更少。

图 11—5 显示了销售过程的三个阶段中，销售人员与潜在客户之间的时间安排的理论分界点。就参与程度而言，潜在客户在需求发现阶段起更大的作用。当销售人员开始产品选择过程时，潜在客户的参与度就会降低。而在需求满足阶段，销售人员的话语权最大。当然，要注意，潜在客户绝不能排除在整个进程之外。

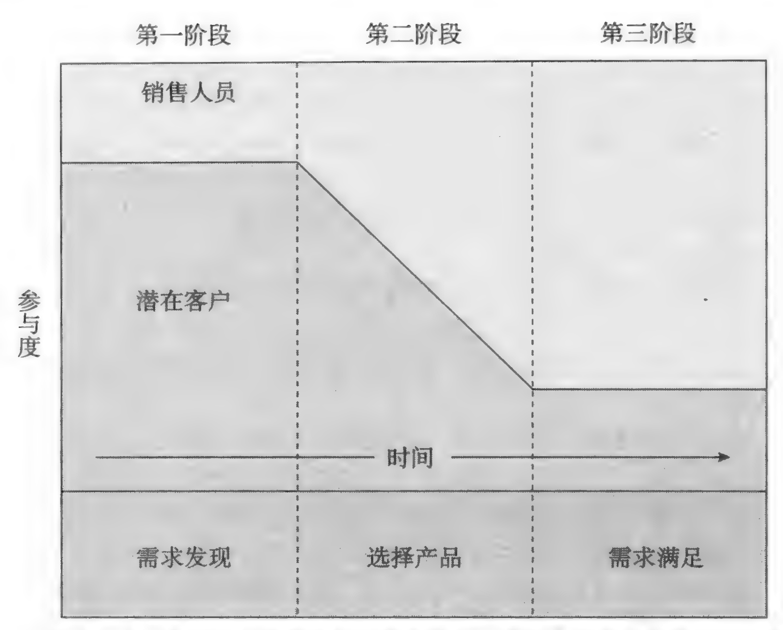


图 11—5　在顾问式销售展示的每个阶段，销售人员和客户使用的时间

转换到展示阶段

如我们在第 10 章所述，从接近到需求发现阶段，需要有效的转换。而从需求发现/产品选择阶段到需求满足展示阶段，也需要相同的转换。如前所述，如果客户立即购买，你将转换到成交，主导与售后服务相关的活动。这些活动将在第 14 章和第 15 章讨论。如果你和你的客户确定另外的供应商可能会更好地满足他们的需求，你可能就直接转换到售后服务，以期实现未来的销售或推荐销售。

如果确定，需要一个需求满足展示来沟通特定的性能和利益，就需要这样的陈述，如“我愿意来指出我们达成的解决方案中的一些利益”。如果在多次拜访展示的不同拜访中，进行了需求满足展示，转换就应该包括概述确认式问题，覆盖所讨论过的购买条件。这种概述确认式问题将应用于结束现行的拜访，准备开启下一次拜访。在需求满足展示阶段创造并引入潜在客户，将在第 12 章作详细的讨论。

规划与执行——结论

在顾问式销售展示模型中，需求发现和产品选择阶段的战略规划与执行的重要性在本章阐述。图 11—6 概括了规划与执行过程中必须考虑的关键概念。这些规划与执行活动将影响你创造客户价值和建立伙伴关系的能力。这种方法可有效地运用于三种主要的职业背景：服务业、B2B 和 B2C。

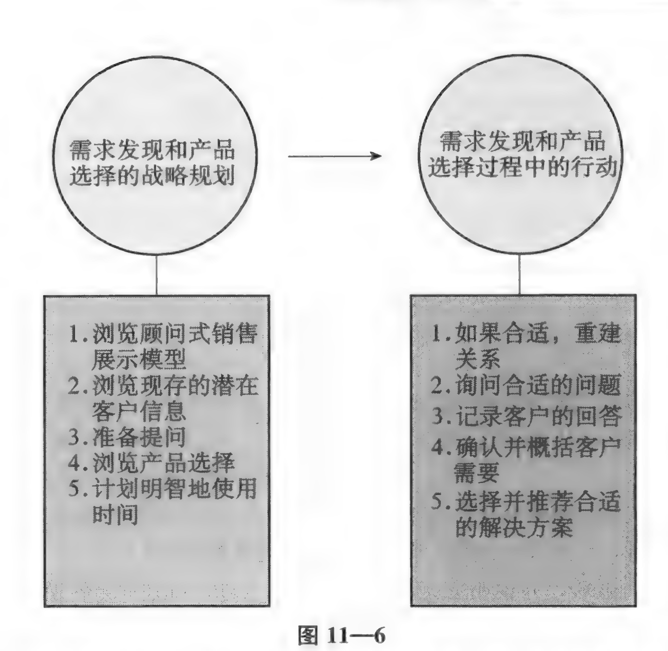


图 11—6

说明：需求发现和产品选择活动是创造客户价值与建立伙伴关系的第一步。

关键概念复习

顾问式销售过程的优势

销售人员使用顾问式销售展示，是因为此种聚焦客户销售模型将产生越来越多的客户满足、更多的销售成交以及更多的重复和推荐生意。研究表明，高绩效的销售人员学会了如何熟练地使用这种顾问式销售模型，比其竞争者更好地诊断和解决客户的购买问题。

需求满足模型的四个部分

精心计划与执行的顾问式销售过程是人员销售成功的关键。要取得最大的效益，展示要从四步过程来回顾：需求发现；解决方案选择；通过告知、劝说或提醒实现的需求满足；售后服务。

使用询问来发现客户需求

最有效的销售过程特征为双向沟通。应该鼓励采用调查、探查、确认、概述确认以及需求满足式问题。

积极倾听的重要性以及确认式询问的使用

注意对潜在客户的信息假定，确保你的展示语言清晰易懂。全神贯注地倾听潜在客户对你的问题的反应或主动提供的信息。有效地使用确认式问题来加强积极的提问，以确保对购买动机的相互理解。

符合客户需求的解决方案

在接近阶段营造了一个良好的印象并抓住了客户的注意力后，销售人员就开始构建符合客户需求的解决方案。在探查以及确认客户需求的短期过程中，构建解决方案的过程就开始了。在此销售部分，销售人员的能力得到检验，而潜在客户的购买动机与其可获得的利益相匹配、构建解决方案、推荐合适的解决方案等也发生在此销售部分。

关键术语

需求发现（need discovery）

调查式问题（survey questions）

一般调查式问题（general survey questions）
具体调查式问题（specific survey questions）
开放式问题（open questions）
封闭式问题（closed questions）
探查式问题（probing questions）
确认式问题（confirmation questions）
购买条件（buying conditions）
概述确认式问题（summary-confirmation questions）
需求满足式问题（need-satisfaction questions）
积极倾听（active listening）

复习题

1. 列出并描述顾问式销售过程的四个阶段。
2. 描述销售提问中所用战略的两个主要研究课题的发现结论。
3. 列出并描述人员销售领域常用的四类问题。
4. 定义购买条件，举出常见的购买条件。
5. 描述积极倾听过程，并说明它是如何提高倾听效率的。
6. 讨论需求发现的三个维度。
7. 描述产品解决方案选择的三个维度。
8. 描述销售人员与潜在客户之间顾问式销售展示各个部分的理论时间分配。
9. 描述与交易式购买者打交道时的需求发现过程的特性。
10. 描述如何转换到顾问式销售展示模型的展示部分。

角色扮演练习

阅读附录中的销售备忘录 2（“A”或“B”，根据第 10 章分配给你的客户目录）。由于你在首次拜访中做了良好的接近，你的客户回了电话，希望你近期安排一次会面。在这次拜访中，你将运用在首次拜访中所收集的信息，确认与客户的良好关系，发现客户需求，约定回访并作销售展示。

小心地按照销售指导，准备针对会面的调查式问题。先为一般调查式问题，力图让客户开诚布公。再运用具体调查式问题，以获得更多的了解。要小心不要说得太过。在需求发现阶段，客户谈的不会太多，要利用你的记录，提出和概述确认式问题，以检查你所感知的准确性。会面后，要根据所收集的信息来准备销售提案。

指导老师可能再次要求你扮演客户角色，该客户角色在你作为销售人员时没有分配到你的客户目录中。如果这样，你会收到你所要模仿的客户的详细介绍，这将使你有机会从客户角度去感受战略式/顾问式/伙伴式销售。

案例研究

黛博拉·卡里什早上一觉醒来，她无须烦恼要长途通勤去上班，因为她的办公室就在她家里。黛博拉是安进公司的药品销售代表，她的大部分日常工作是拜访医院、诊所和医生办公室。每天大多数时间，她为医生、护士、药剂师及其他需要了解有关她公司的复杂医疗产品信息与建议的人提供顾问式服务。可以预料，她还需花大量的时间，针对不同目的做告知式展示。有时，她是在介绍新产品，而有时，她则是在提供现有产品的新信息。有些展示是为医疗专家做的，有些则是为普通公众做的。每次展示都必须仔细地规划。

黛博拉几乎每天都要在工作中使用告知式和提醒式展示。她在向使用她的产品作处方药的医生做告知式展示时，常常结合使用口头展示与视听辅助材料以及打印材料。她常常用重点医疗期刊上的文章来说明她的产品的疗效，这些文章增大了其展示的可信度。有些告知式展示用于处方药的信息更新，而提醒式展示常常是做给那些保有一定库存药

品量的药剂师的。她认为有必要定期提醒药剂师关于公司的产品配送程序与政策，以及公司提供的特别服务。她知道，如果不经常提醒，客户就会忘记有用的信息。

在有些情况下，需要仔细地研究，才能确定其产品是否能解决具体的医疗问题。患者个个不同，笼统地使用她的产品可能是危险的。黛博拉仔细地倾听医生谈论病情，并做好记录。有时，她必须从公司支持人员那里得到额外的信息。当需要立即解决问题时，她会提供一个免费的 800 电话号码，通过拨打该号码，可以得到专家的建议。此电话热线是安进公司的一个重要的客户服务部分。

黛博拉所在的药品销售行业需要不断的学习。首先，她必须学习许多医疗术语，熟悉大量的医疗问题，比如有医生问她："Neutogen[①] 的生物药效如何?"她就得知道这些医学术语的含义，并精通公司的产品。

黛博拉还花时间去了解那些要打交道的人。最近，她说："和一起工作的人相处融洽，这对工作帮助极大。"对于初次见面的人，她会去评估对方的沟通风格，然后调整自己来适应对方。她指出，在某些情况下，竞争对手以类似的价格提供类似的产品，此时，与客户的良好关系就能影响其购买决定。

问题

1. 黛博拉·卡里什的新药销售过程中最重要的部分是需求发现吗？解释之。

2. 对于医务人员如经理或接待人员，以及对于医疗专家如护士或医生，黛博拉会使用相同的提问战略吗?

3. 描述黛博拉可能使用的多次拜访销售过程的特性。

4. 描述黛博拉在同一种新药的销售过程中。第一次、第二次、第三次拜访可能会做的事。

---

① 一种药品名称——译者注。

第12章 顾问式展示创造价值

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 三种满足需求式展示战略
2. 创建增值顾问式展示的基本原则
3. 劝说式展示战略的要素
4. 有效群体展示的元素
5. 为销售演示增值的销售工具

克里斯·威利（Chris Wylie）是艺康公司（Ecolab）的销售代表。艺康公司在清洗、卫生、食品安全和感染控制的产品与服务方面全球领先，销售额超过60亿美元。公司总部设于明尼苏达州圣保罗市，在全世界拥有2.6万多名员工。艺康服务的客户超过160个国家，遍及北美、欧洲、亚太、拉美、中东和非洲。公司针对不同行业，提供综合性项目与服务，包括食品服务、食品与饮料处理、酒店业、健康看护、政府与教育、零售商及其他。

克里斯·威利是艺康团体商务部门的地区经理，这是艺康的核心部门。在他的地区，克里斯每月大概向80位客户提供服务，大部分客户是餐馆，也有一些旅馆和少数医院。拜访客户时，他首先会与联系人会面，通常是总经理、采购经理或执行官，向他们询问一系列关于他们商务和运营的问题（如：最近有多忙？是否有任何问题或维修？是否有一些大的事件，像要举行宴会?）。通过这些提问，克里斯了解了他客户的运营，这有助于他随后建立解决方案和销售展示。

作为拜访的一部分，克里斯也必须为艺康产品提供细致服务，确保产品分液器以及洗碗机的工作正常，校准正确，等等。在整个展示中，克里斯不断地努力发现不同的需求，如：确定是否需要维修，识别捆绑销售或交叉销售的机会，向客户展示新产品以扩展业务。

除了为现有客户服务外，克里斯也进行新的业务销售。在典型的探查式销售拜访中，克里斯会见总经理或执行官，介绍自己和艺康，最后，询问能否做一项关于他们厨房需求的发现调查，看看他们的运作如何，评估他是否能以艺康产品和服务提供附加值。克里斯典型地做了一系列潜在客户正在使用的当前化学与设备试验，

来看看它们的功能是否正常有效。基于试验结果，克里斯提出一项针对成本节约或结果改进的有价值的提议（如改进玻璃杯或碟子的清洗效果）。艺康产品并没标价销售，克里斯展示这些改进结果，向潜在客户证明艺康卓越服务和优质产品的价值。

需求满足——选择顾问式展示战略

21 世纪信息经济下的商业经营是基于知识和信息的资源，要求我们必须考虑改进销售展示的方法。正如一位销售学作者对此挑战所作的描述[1]：

> 当我们从工业时代的公路迈进信息时代的电子大道时，商业展示就成为衡量我们适应新环境能力的标准。最成功、最具有超前思维的公司，已经将展示提升到了一个全新的、根本性的、战略性的重要位置。

在构建了适合客户需求的解决方案之后，就必须选择重点阐述的展示战略（见图 12—1）。通过选择告知、劝说或提醒等展示战略，建立展示计划，开始展示活动，就能实现需求满足。当然，销售人员也可以在同一场合结合使用三种展示战略。

六步展示计划	
第一步 接近	☑ 回顾战略式/顾问式销售模式 ☑ 开始接触客户
第二步 需求发现	☑ 询问战略问题 ☑ 确认客户需求 ☑ 选择产品解决方案
第三步 展示	☐ 选择展示战略 ☐ 建立展示计划 ☐ 开始进行展示
第四步 谈判	☐ 预测购买者的顾虑 ☐ 计划谈判方法 ☐ 进行双赢谈判
第五步 成交	☐ 计划合适的成交方法 ☐ 识别成交线索 ☐ 运用成交方法
第六步 售后服务	☐ 履行承诺 ☐ 后续拜访 ☐ 扩展销售
服务、零售、批发和制造商销售	

图 12—1　展示创造价值

需求满足——告知式展示战略

所谓告知，就是信息必须能让客户清楚地理解。当然，信息清晰性在所有的展示中都非常重要，而在以告知为主要目的时，就需要特别加以注意。**告知式展示**（informative presentation）强调的是事实性信息，往往来源于技术报告、公司的销售文献、其他产品使用者写的证明等。

此类型展示通常用来介绍新产品、高度复杂的产品和技术类的服务。像艺康的克里斯·威利和喜利得的阿利姆·海拉尼，这样的销售人员在公司新产品创新的最终成功中，起着重要的作用。[2] 医药销售代表常常使用告知式展示战略，向研究最适合病人医治需求处方药的医师详细描述其产品。[3] 这种战略强调清晰、简单和直接，在许多场合受到分析型和指令型沟通风格的客户的欢迎，如第5章所述。销售人员必须牢记"少就是好"的理念，潜在客户太频繁地施加了太多的信息与细节。[4]

重要的是记住，销售人员进行告知式展示时所扮演的伙伴/问题解决者的角色。现在，信息不仅仅是丰富的，而且是能够直接"淹没"客户的。结果，客户不再重视销售专业人员为仅有的信息提供者。为了有效地使用告知式展示战略，销售人员必须从信息传达者转变成可信赖的商务建议者。[5]

需求满足——劝说式展示战略

许多销售人员认为，当存在对其产品的需求时，就可以开始进行劝说式展示了。**劝说**（persuasion）是一种沟通过程，凭此你可以激励其他人自愿地去做你想让他们做的事。关键词是"自愿"。劝说不是强迫或操纵他人去做你想要他们做的事。你必须向他们展现出合理的选择。当人们不仅选择了你的首选项，并且以后还感觉很好时，则劝说就是正确的。[6] **劝说式展示**（persuasive presentation）战略的主要目的是影响潜在客户的看法、态度或行为，以鼓励购买者行为。劝说式销售展示包括一个微妙的转移过程，对话从重视理性到重视感性诉求。当艺康的克里斯·威利发现一个安全的话题，需要立刻引起注意时，这种情形就能发生。每个购买决策都会受到理性和感性的影响，但两个因子在决策过程中所占的权重因人而异。[7]

在人员销售领域，一旦确认了需求并选择了合适的产品，劝说就是一种可接受的战略。当购买者很明显地可以从购买产品或服务中获益时，一个充满激情与说服力的销售展示就适时登场了。

劝说式展示战略的有效性要求高水平的训练和经验。计划与实施不周的劝说式展示可能会加剧潜在客户的顾虑，处置不当，就会引发客户的担心与不信任。

需求满足——提醒式展示战略

研究表明，随着促销的停止，客户对公司产品和服务的关注度就会下降，此即许多公司雇用推广销售人员来维持人们对其产品线的持续关注与熟悉的原因。其他类型的销售人员也采用这种展示战略。**提醒式展示**（reminder presentation）有时称为强化展示，通路销售人员主要依靠这种展示来保持其市场份额（见图12—2）。销售人员如第1章介绍的汤姆·詹姆斯公司的亚力克斯·霍默，知道如果他们不频繁地拜访客户，提醒客户记住他们的产品，有些客户就可能被竞争者挖走。

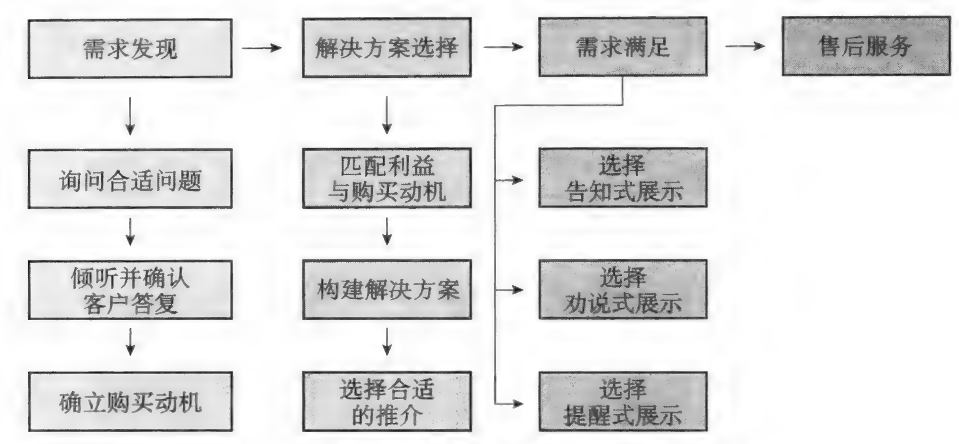


图 12—2 建立有效需求满足展示所使用的三个战略

有时，提醒式展示也是售后服务的一个维度（见第 15 章）。有些销售人员如第 2 章中描述的 B2B 销售人员，对老客户做销售工作，有利于将本部门以及其他商务领域部门的产品或服务提醒给客户。在 B2C 销售情形中，零售销售人员会提醒他们的常客关注他们自己部门或其他商务区域另外部门的附加产品。有些产品要求特别的保养与维护，繁忙的客户可能需要有人提醒他公司提供的维护服务。有些情形下，服务部门也是一个主要的利润来源，所以对提醒式拜访应该给予高度的重视。

在前次拜访中失败了的销售人员，常会使用提醒式战略。有时候，购买者与竞争供应商之间有很强的关系，而你能希望的最好结果就是当前关系的削弱。当这种情况出现时，你要抢在第一时间出现，提醒式战略常常能取得这样的效果。也有一些客户，在得知你是真正努力想获得他们的业务时，最终也会给你一个试验订单。

有些客户习惯了你所提供的高品质与服务，开始将你的产品视为日常之物，一旦如此，客户可能就会要求你降价。你需要时不时地提醒他们你所提供的增值服务，以让客户关注价值而非价格。[8]

建立增值展示的指导原则

重要的是区分计划的顾问式展示与**例行展示**（canned presentation）。大多数场合中，例行展示也称为背诵或照本宣科式展示[9]，它建立在标准步骤设置之上，忽略每个客户的独特需求，向对特定项目感兴趣的所有客户以重复语气的形式展示。有效的计划展示通常能从客户角度增值，而例行展示更容易被客户贬低，可能降低产品应该有的价值。凭借计划的顾问式展示，销售人员被视为客户的战略资源和伙伴，而不仅仅是产品或服务的提供商。[10]

在一些团体销售情形下，必须提供各种例行展示，因为听众有如此广泛的需求。任何情况下，都必须作各种努力来理解这些需求，调节团体展示，尽可能地满足听众的需求。本章后面将提供更多的团体展示。

当然，战略规划设定了有效顾问式展示步骤，为销售增值（见图 12—3）。有些

以展示创造价值的最重要的方式将在下文讨论。

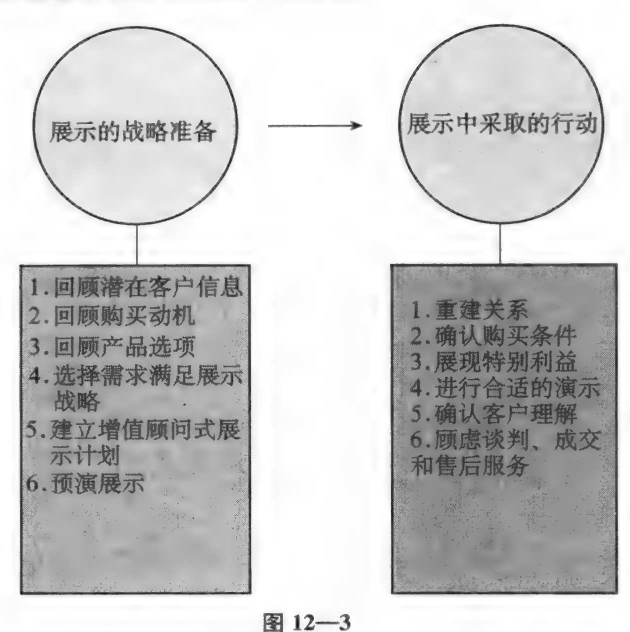


图 12—3

说明：真正对客户展现出价值的销售人员，提前做好顾问式销售展示的战略计划。

调节展示以满足独特的客户需求

销售人员掌握了适应性销售技能，就能调节他们的销售战略，以更好地适应客户需求与偏好。[11]在顾问式销售中，每次展示都是根据客户量身定做的，因为如第11章中需求发现所述，单个客户问题和偏好都是独特的。换句话说，应该按潜在客户与销售人员相互确认的需求或问题，来调节销售展示的所有方面。

销售演示程式化和机械化，有可能让潜在客户的感觉如同数字般生硬。经验丰富的市场营销人员称之为“非人性化”的销售或购买过程，必须尽量避免。如果销售展示过于程式化，就不能满足特定客户个性化的需要与需求。

贝尔直升机公司（Bell Helicopter）的销售模式是为多种客户定制选择方案，每种选项都有不同的价格和性能。某位客户可能需要紧急医疗救护直升机，而另一位客户可能想要电子新闻采集直升机。贝尔的销售队伍中，所有销售人员都有直升机飞行员执照，能够以视频展示来介绍贝尔的产品线，如果有必要，可以进行飞行演示。销售人员能够进入销售配置系统，可以用来支持客户定制化流程，客户需要的每个零配件都可以很快地确定价格和性能数据，销售展示中出现的许多问题都由软件系统自动提供解决方案。[12]

在大部分B2B的销售情形中，展示所有的产品利益应该是一种错误。目标客户可能对于有些利益不感兴趣。有效的预拜访准备和执行良好的需求发现，能减少你花费时间讨论那些对客户没有利益特性的可能性。

一次涉及一个观点以及细节量要合适

把握好演示的节奏，别让客户感到混乱。针对需求发现中所知道的，一次只提

供一个观点，确保客户理解了每一点后才前进一步。如果忽视此做法，危险的是客户注意力可能会停留在以前那个点上。有些演示搞砸了，就是因为销售人员从一个点转换到另一个点太快了。

至少有两类演示注定要失败。一种是销售展示太基础了，留给潜在客户的是“居尊俯就”的感觉。要避免轻视地对客户说话。另一种给潜在客户提供了太多的细节，过于技术化，留在购买者头脑中的是混乱和挫败感。那些每天销售相同产品的销售人员，有些失去了对这种事实的察觉，即有些客户不能理解高技术的展示。

假定没人有时间可浪费，是一个非常好的想法。让展示尽可能地简明扼要。如果你花十分钟去讲一个能在两三分钟内涵盖的点，潜在客户将极为烦恼。多年前，“KISS”原则就被引入销售领域，这流行的首写字母代表“保持简单与直率”(Keep It Simple and Straightforward)，这是一方面。另一方面，不要让你的展示比其需要的更复杂。确保客户对你所使用的措辞与你展示的想法熟悉。

使用证据材料演示购买者利益

精心策划、良好运作的销售演示是最有说服力的证据之一，尤其是在你的产品具有显著优势时。

爱普生、佳能、惠普及其他制造商的 B2B 销售代表，可以向消费者提供各类打印机。价值 2 000 美元的打印机与价值 8 000 美元的打印机的真正区别何在呢？证明这种购买者利益的最有效方式是向客户展示两台打印机打出的材料。通过让潜在客户比较打印结果，销售人员可将产品特征转化为购买者利益。通过使用产品测试、调查结果和功能记录，都可证明你提出的每一项主张。

证据材料。我们提到过，当信任存在时，客户对销售展示会持更加开放的态度。使用证据材料来提高可信度是一种建立信任的方式。**证据材料**（proof devices）的形式可以是声明、报告、证明书、客户数据或者图片等。大型酒店/会议中心销售会议服务的销售人员，会提供这样的证据申明：“我们是《培训》杂志评选的全国十大会议中心之一。”然后，销售人员会向客户展示会议设施和客房的图片，还为潜在客户提供一份满意客户的证明信。声明、图片和信件有助于建立客户对于产品的信任。本章后面将更详细地讨论证明材料。本章销售工具部分将更多地表述证据材料。

诉求合适的感官

在进行有效的增值销售展示过程中，吸引所有适合的感官是一个好主意。五种感官——视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉——都是销售人员可以用来吸引潜在客户的关注和建立愿望的途径。

尽管视觉被认为是吸引注意力的最有力感官，但并非在每个销售情境中都是最重要的驱动力。在展示一种食品时，味觉和芳香可能是最关键的。设计师和装修人员告诉我们，大多数客户在购买家具之前，都会想要触摸和感觉一下。

加里·比特尔（Gary Beetle）是加利福尼亚州圣路易斯奥比斯波的比特尔葡萄酒厂（Beetle Winery）的老板，他知道让潜在客户尽可能多地去感受是非常重要的。他每年花费相当多的时间到零售商和餐厅老板那里去销售。[13]优质葡萄酒的销售

展示通常强调四个方面：

客户需求。实事求是地描述这种葡萄酒的销售潜力。
营销战略。建议所讨论的这种葡萄酒的促销方式。
酒香。介绍这种葡萄酒的独特香气。
口感。用优质酒杯盛酒给潜在客户。

注意，体现了这些诉求的销售展示调动了潜在客户的四种感官，集合起来为销售增值。涉及的感官更多，销售展示就能提供更大的信息量并更有说服力。

讲述、演示和参与的平衡

有句中国谚语说："我听，我忘记；我看，我记得；我做，我懂得。"[14]最有效的销售演示结合了对潜在客户的讲述、演示和潜在客户的参与。为了计划有效地演示，可以考虑制定一份演示工作表——简单的四栏表格，第一栏为"演示的产品特征"，第二栏为"采用的证据材料"，第三栏为"我要说什么"，第四栏为"我或客户要做什么"。第一栏按合适顺序列出计划要展示的主要特点，第二栏列出将使用的证据材料，第三栏列出描述产品特征及将其转化成客户利益的语言，第四栏描述在讨论此产品利益时，你（或客户）将做什么。表12—1为一个演示工作表的样本。

表12—1　　演示工作表

演示的产品特征	采用的证据材料	我要说什么（包括利益）	我或客户要做什么
特殊的计算机图形板，加速彩色显示器上的图形显示	显示器及软件	"这个显示器足够大，可以显示多个窗口，你可以很容易地比较多个图形。"	让客户使用电脑键盘打开多个窗口。
在酒店和中心会议安排会议室	坐席图	"这个排位将提供给每位参会者3英尺的肘部空间，这为长时间会议提供了更舒适的空间。"	带客户参观会议室，并请她在会议椅上试坐一下。

说明：演示工作表能让销售人员做战略规划及排练演示，以加强演示。

如果合适及可能，让潜在客户参与销售展示。高档男装凸显样式、合身与舒适的最好方法是让客户试穿。Rumination Station的办公椅提供富丽堂皇的软皮、舒适扶手和头枕、宽敞的高级坐椅和躺椅的搁脚板。要充分认识这种昂贵的坐椅，客户就必须坐上去试试。

如果不可能让潜在客户参加演示或操作产品，就交给客户销售文献、图片或小册子。在销售拜访之后，这些东西不仅能让潜在客户想起谁来过，而且也能让潜在客户想起为什么来。

建立有创意的展示

以有趣的、吸引人的方式来展示产品特征和购买者利益，这需要一定的创造性。创造性可以调节销售展示，以吸引注意力、激发购买欲望以及增加价值。这种提出问题解决方案或以不同方式观察问题的能力，在当今瞬息万变的商业环境里，是值得珍视的。提高专业能力可以增强创造力，对于销售人员来说，这意味着掌握

销售过程的知识、产品知识以及对人类行为的理解。发散性思维能力和敢冒风险的意愿也能增强创造力。[15]

考虑使用适当的幽默

按照《带点幽默做销售》(*Sell It with Humor*) 的作者伯特·特普里兹 (Burt Teplitzky) 的说法，适当与合适地使用幽默，能奇妙地打破壁垒，建立和谐，并培养长期的、互利的客户关系。如果使用得不恰当，就会拉开与客户的距离。特普里兹建议说，跟客户讲话时，不要即兴地讲笑话。他说，你所使用的幽默应当是预先准备的，表达时不要让自己太紧张。

使用幽默的这一部分销售过程是向展示的转换。可以这样开始展示："在我开始展示之前，我承诺不会以冗长的展示来烦恼你们……我确信我可以用简短的。"正如他所说的，这在幽默俱乐部里是不会出现的，但在人们需要放松的环境里，人们会欣赏幽默。幽默绝不能用于攻击别人，也不能用于你要转换到成交的期间。[16]

选择合适的环境

销售展示地点的选择很有讲究。有些公司长期租用酒店、汽车旅馆或会议中心，可以在没有噪音和其他干扰、易于控制的环境下进行展示。

然而，在这繁忙的时代，潜在客户经常不愿意或者无法去外地参加展示。在此情况下，很多单位订有会议室，提前通知就可以预订使用。

记录价值主张

在第 7 章中，我们定义了价值主张是销售人员承诺为满足客户需求而提供的利益和价值。销售人员必须准备好去证明销售展示中提出的观点。近期的研究指出，销售人员经常声称产品为客户带来的节省与利益，但是没法让他们记住。不能证明和记录你的主张，是销售成功的普遍障碍。[17]

在许多场合下，最有效的价值主张是针对你的产品与另一个最佳替代品之间差异的有利点。销售人员承认客户可以从一个或多个竞争对手处购买产品，一旦客户的要求和偏好被清楚理解，而又了解了竞争对手的产品，销售人员就可以着重于差异的关键点。

最有效的价值主张描述了最接近客户的少量元素。该方法认为，现在的购买者非常繁忙，需要与其合作的销售人员能够完全抓住业务关键点，并能够简洁而又有吸引力地表达价值主张。所以，重点在于你的产品与另一个最佳替代品之间差异的有利点。[18]

量化解决方案

在第 6 章，我们阐述了量化解决方案是确定一个销售建议能否增值的过程。如果增加的价值弥补了建议的成本，则达成销售会变得容易些。在 B2B 销售中，量化解决方案非常普遍。假设你为一家制造公司销售机器人——能执行各种各样任务的可编程机器。该产品的两个主要利益为：(1) 节省人工成本；(2) 极大地提高产品

质量。此处，量化解决方案的方法之一是利用简单的**成本—收益分析**（cost-benefit analysis）（见表6—1），要列出购买者的成本以及从购买机器人中获得的利益。

另一种量化解决方案的方法是计算净收益或成本节省占原投资的比例，称为**投资回报率**（return on investment，ROI）。用以下公式，可以测定从给定投资中获得的净收益或成本节省：

ROI＝净收益（或成本节省）/投资×100％

如果机器人系统的成本为1.6万美元，为公司节省了4 000美元，则ROI为25％（＄4 000/＄16 000×100％＝25％）。有些公司给新产品或成本节省项目设置了最小ROI，销售人员常常需要在评估阶段获得这些信息，写入其销售提案中。

限于篇幅，不能介绍更多的量化解决方案的方法。其他方法还包括投资回收期、机会成本、净现值、税后现金流、周转率和边际贡献等。

检查销售工具

一定要检查与销售演示相关的每个项目，如果使用视听设备，要确保能正常工作，要随身携带延长线和备用灯泡。如果你正用笔记本电脑作演示，要确保在客户面前可以上线。如果你计划演示一个网站，把它保存在硬盘上而不是直接上网。防备出现技术障碍，准备多个备份。笔记本电脑要带上备用电池。[19]

总结要点

销售展示所分配的时间，通常能够展示大量的信息。大多数人谈话的语速大约为每分钟125个字。在短短15分钟内，客户大约遭受1 900字的轰炸。基于此，销售人员应该偶尔地使用总结—确认式问题来总结和确认主要结论。客户需要这种增值帮助形式。

增值劝说式展示战略指导原则

本章前面，我们介绍了劝说式展示战略，这是可以从建立需求满足展示中选择的三个战略之一。美国民用工程师协会出版的《工程管理杂志》（*Journal for Management in Engineering*），对劝说进行了研究，指出：有效的沟通者会认识到信念（感性）对于劝说的重要性比定位（逻辑）的更大。人们做决定，最初是基于感觉，然后逻辑性试验或合理化其选择。表12—2解释了传统技术性沟通与劝说式沟通的对比。[20]

表12—2　　技术性沟通与劝说式沟通的对比

技术性沟通	劝说式沟通
非人性的，客观的	人性的，主观的
理智的响应	感性的响应
强调特征	强调利益
信息驱动	影响驱动

技术性沟通的描述在表 12—2 的第一栏，更适合告知式展示战略（第 11 章介绍的）。合适地使用劝说式沟通，将增强劝说式展示战略的成功。

有许多方法将劝说结合到销售展示战略中，如果使用得当，大多会为客户创造价值。本节我们将评述劝说式展示准备过程中应该遵循的一系列准则。

特别重视关系

销售人员具有激发和创造性沟通能力，就能增强关系。[21]贯穿本书，我们都强调关系战略在销售中的重要性。销售人员和潜在客户之间的良好关系是开放式信息交流的基础。罗伯特·西亚迪尼（Robert Cialdini）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中说，劝说的技术是建立在喜欢的基础上的：人们喜欢那些喜欢他们的人。

销售人员承担着关系经理的职责，在建立与管理伙伴关系中起着重要作用。[22]通过发现共同兴趣的领域、适时地赞美、完全地信任，销售人员可以尽早地与客户建立起一种纽带关系。[23]不要忘记要调整你的沟通模式，以适应客户的需求（见第 4 章）。也要记住，现在一个好的销售人员使用智能的社交网络战略来增强客户关系。他们通过 Twitter，Facebook 和 LinkedIn 来维持其商务与客户的联系。[24]在建立重要的伙伴关系时，必须记住，大多数人并不关心你懂得多少，除非他们知道你关心他们多少。

瞄准情感联系并使用劝说式词汇

情感联系（emotional links）是你的信息与潜在客户内在情绪的连接器。[25]在商业团体中，有些情感联系为质量改进、准时配送、增加市场份额、创新、客户服务以及降低运营成本。瞄准几个情感联系，就可增加销售成交的机会。

当你瞄准情感联系时，请使用劝说式文字。针对劝说进行的研究，下面提出了在劝说式沟通中所使用的词汇表。在计划劝说式展示战略时，要考虑适当使用这些词汇：

you*（你）	advantage*（优势）
save（节省）	guarantee（保证）
money（钱）	security（保障）
health（健康）	discovery（发现）
easy（简单）	new*（新的）
now（现在）	benefits*（利益）
safety（安全）	positive（积极的）
results（结果）	proven（证明）

说明：许多市场营销人员赞同带星号＊的这些词，认为它们在销售和广告中往往是最重要的。

销售具体利益并获得客户反应

人们购买的并不是东西本身，而是此东西能给人们带来的用途。在 Mattress 公司，伊迪丝·博特略认识到她的客户并不是买床垫，他们买的是放松、舒适和不

受打扰的身体健康的休息之夜。首席信息官购买的不是计算机或程序服务，而是及时的、易于掌握的、易于理解的、价格经济的信息。所有的产品或服务都为客户提供了一定的利益。这种利益可能是易于操作、更舒适、安全性、满足感或经济性。

例如，如果你推销泛美（Allstate）保险，你就应该熟悉其服务特征。公司拥有训练有素的雇员和遍布全美的位置便利的办事处，即是特征之一。客户知道他们可以从附近的泛美保险办事处得到良好的服务，其利益就是更安全的感觉。泛美保险的销售人员明白销售其公司、其产品以及他们自己的重要性。

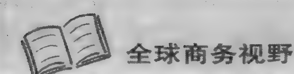
陈述特征并将其转化成购买者利益后，就使用确认式问题或需求满足式问题来获取客户反应（参考表11—1）。应该不断地检查你的进程是否在正确的轨道中，你的潜在客户是否在遵循你的展示逻辑。举例如表12—3所示：

表12—3　确认式问题或需求满足式问题举例

特征	利益	问题
7小时的电池寿命*	旅行中工作中断更少	“电池寿命对您而言很重要吗?”（确认式问题）
汽车自动温度控制系统	初始设定后，汽车内自动恒温	“一旦设定了温度，就不必再管它了，您喜欢这种享受吗?”（需求满足式问题）

* 富士通 Lifebook 笔记本电脑的特征。

特征—利益—反应被IBM销售人员称为FBR方法，该方法为许多高绩效销售人员采用。以适当的提问让客户参与其中，可有助于保持与客户之间的双向沟通。



全球商务视野

在日本做生意

很多美国商务人士要到日本做生意，因为它是美国最大的贸易伙伴。日本是世界第二大经济国，因此，熟悉日本的商务文化会很有帮助。

- 礼貌是在日本取得成功的关键。当你称呼某人的时候，一定要使用例如先生、小姐或博士这样的头衔。要等待别人提出邀请之后，才能直呼其名。
- 日本人等级分明，所以商务名片是看待他人相对身份地位的重要的信息来源。要小心接受名片，然后仔细查看。不要把它放在你的口袋或钱包里，要放到名片夹里。
- 日本文化强调集体高于个人。赞扬集体中的一个成员是不合适的。
- 在日本，决策制定是非常缓慢的。要耐心等到集体达成了一致意见。要避免强行推销的方法。[a]

使用表演技巧

表演技巧（showmanship）定义为以一种令人感兴趣的和有吸引力的方式，与他人沟通想法。如果做得得体与恰当，可以极大地提高销售展示的说服力和有效性。销售中的表演技巧并不需要与耸人听闻或怪异画等号，可能是非常微妙的行

为，如第 8 章中介绍的普尔特集团阿什利·皮内达展现的家居陈设、装饰，或有时称之为“搁架”。另一个表演技巧的例子是，在一片黑丝绒上仔细地摆放精细的钻石，向客户展示珠宝。

贸易展览上能看到许多好的表演技巧的例子，用于展现新产品。有一个公司演示其隔热材料的防火质量，放一片在喷灯前面。最简单地讲，表演技巧是以获取注意和增大欲望的方式，展示产品特性的行为，绝不能替代你对客户、公司和产品的整个准备与理解。有效的表演技巧决不能基于欺骗或诡计，不应该是华而不实的或虚假的。当表演技巧分散了景象或产品或销售人员时，它就起了反作用。

减小改变所引起的负面影响

如前所述，销售人员总是在不停地推陈出新，向人们销售新的、不同的和没尝试过的东西。在几乎所有的销售情形中，客户总是被迫要做出某些改变，有时客户对改变有抵触也是很自然的。应该尽可能地帮助客户，以积极的和现实的态度来看待改变。理解了改变的利益，不将改变视为威胁，客户就能更容易地接受改变。总是要预备购买者会作如此提问：“这种产品对我有何益处?”要将改变的影响最小化，就必须针对客户需求将利益个性化。

最强烈的诉求放在展示的开头或结尾

研究表明，展示开头或结尾的诉求比展示中间的更有效。展示初始的强烈诉求自然会获得潜在客户的注意，有可能引起其兴趣。接近展示尾声时的诉求则能奠定成交的基础。

运用比喻、故事和证书等联想的力量

研究表明，销售人员分享与其他客户的以往经历，利用联想的力量，有助于客户更好地理解自己的需求，做出明智的购买决策。[26] 比喻是非常有说服力的销售工具，有时称为形象语言。比喻是在物体或概念之间建立形象关系的词汇或语句。通过比喻的帮助，你能为潜在客户描绘出生动的视觉图像，以吸引其注意力，激发其兴趣。比喻的成功取决于找到共同的基础（共有的或公认的经历），这样，从广为人知或相信的事实出发，就自然地提高了你的信息的可信度。例如，Cobalt Boats 公司的产品主要是价值在 3 万～30 万美元间的高端轻型汽艇系列，销售人员就将其比喻为“轻型汽艇中的斯坦威（Steinways①)”。[27]

故事不仅有助于销售更多的产品，而且能丰富你的客户关系。如第 2 章介绍的利宝互助保险的马库斯·史密斯，就使用关于适时处理重大损失的故事，来解释足额保险防护的利益。好的故事能集中客户的注意力，有效地将产品或服务的价值传递给客户。故事应当适合客户的状态，简短，并且要以激情来讲述。[28]

许多销售人员发现，引用具体的第三方证据是有利的。来自满意客户的第三方证明有助于树立潜在客户对你的产品的信心。

① Steinways 是钢琴产品的第一品牌——译者注。

团体销售展示的指导准则

准备对团体的销售展示比一对一销售拜访，要求要高得多。满足多样化观众需求具有非常大的挑战性。因此，规则一是确认出席者的头衔和角色，其中谁最能够影响购买决策？如果你知道观众中包括潜在客户的CEO，那么你的CEO也应该出席。要预料到观众中有高要求的、高水平的决策者，他们可能会问一些很难的问题。做好准备！[29]

规则二是提前检查会议室。会议室布局、视听效果、座位安排、灯光和空调都如何？要在会议开始前60分钟到达现场。花40分钟来检查和再次检查展示工具、座位安排、灯光等。再安排20分钟，在与会者到达时，与之建立融洽关系。

规则三是要确保你的展示特征清晰、简洁。所展示的功能和利益最少化，重点在对潜在客户有吸引力的利益。不要用行话或专业术语，那样会混淆人们的注意力。如果你们是团队销售展示（见第10章），要确定每位团队成员都清楚他们的责任和所给定的展示时间。进行团队销售展示前，要给团队彩排时间。

规则四是要预估你可能会被问到的问题，如金融、配送、竞争和服务等除了常规产品主题之外容易被问到的问题。必须准备简洁而有说服力的答案。应该欣然对待提问，因为它们能帮你了解对于客户真正重要之所在。

以表象增强团队展示

表象（mental imagery）是一种能力，将目标、概念或行动形象化而不必实际地展示出来。使用听觉或视觉形象，可能会大大提升销售展示。现在已经有很多小巧、轻便的便携式展示设备了，索尼电子、日立软件和NEC都销售专业投影仪，只有几磅重，能够投影出清晰、明亮的影像。这些展示工具的安装快捷、简便。[30]

Impatica是一家提供和浏览互联网与无线网上的PowerPoint展示的专业公司，它开发出一种小巧轻便的设备，可以让销售人员用黑莓手机无线投影展示。使用者只需将其ShowMate设备连接到VGA端的投影仪、LCD或等离子屏，黑莓手机就通过蓝牙技术传输PowerPoint展示。[31]当然，销售人员绝不能依赖展示工具来销售产品。Loyalty Factor咨询公司的总裁戴安娜·杜金（Dianne Durkin）提出如下建议：

“当销售人员束缚在技术设备和展示时，就会错过通过提问、倾听来建立与客户的人际关系的机会。提问和倾听战略是销售人员的秘密武器。”[32]

视听展示基本原则

很多公司给销售人员提供视听辅助设施，如DVD或者电脑文件展示。不幸的是，它们有时没能很好地解释怎样最有效地运用这些工具。以下有一些建议，告诉你如何运用视听展示来产生最大的影响：

1. 永远不要过分依赖“华丽的点缀”来销售产品。视听技术为展示要点

提供支持，但是不能取代销售演示的互动。

2. 确保潜在客户了解展示目的。预览一下材料并描述几个亮点。总是要在视听展示之前，激发客户的兴趣。

3. 准备好展示中的停顿，以澄清某个要点或请潜在客户提问。不要让视听展示妨碍了良好的双向沟通。

4. 进行视听展示总结时，回顾主要观点，并给潜在客户提问的机会。

有效演示的销售工具

几乎所有的销售组织都会给员工提供各种证据材料或销售工具，使用在顾问式展示的演示部分。有些公司称之为市场营销工具。正确地使用它们，就能给销售增值。如果公司没有提供这些，有创造力的销售人员就会自己去获得或者开发销售工具。除了以技术为基础的展示之外，销售人员还可以利用其他各式各样的销售工具。富于创造力的销售人员能持续不断地开发新的销售工具。以下总结了目前使用最普遍的几种工具。

产品和工厂参观

毫无疑问，产品本身就是最好的销售辅助手段。前面所述贝尔直升机公司使用了有效的视频来描述不同的产品。然而，没有试乘演示前，有些客户还是不会购买产品。人体工程学办公坐椅的行情日益增长，价格从 700 美元到 1 500 美元不等，家具商知道成交的最好方式是让客户有机会去坐一坐。随着人们对不良坐姿和较差人体工程学设计危害的认识日益提高，寻找更舒服的办公椅的人越来越多。[33]

道格·亚当斯（Doug Adams）是一家专业优质眼科设备制造商的第一位销售人员，他并不是技师，也不是工程师，但他很快认识到了这些产品的优势，他相信，如果向医生演示，就可以让他们发现。第一年，他就销售了 28 台机器，远远超出了老板的期望。[34]

前面章节提到过，工厂参观是一个很好的产品信息来源。工程机械产品公司（Engineered Machine Products）制造高效热管理系统，用于冷却发动机。密歇根州艾斯卡纳巴（Escanaba）的工厂以尖端设备制造产品，公司认识到许多大型、复杂销售成交的关键是到工厂来参观。[35]

模型

某些情况下，演示产品本身是不切实际的，因为太大或者固定住了。演示小的模型或原始设备的某个局部却是很容易的。与实际产品一样的模型，可以提供给潜在客户清晰的设备运行图像。

利用现代先进技术，可以创建图片形式的模型。阁室美公司（ClosetMaid）是一家商业壁橱和其他储藏设备的通风线产品制造商。使用桌面可视化软件创造三维演示，客户可以清楚地看到完工后的产品样式，销售人员可以打印出图纸，客户也

有了定制的模型图片，可供将来参考。在可视化技术的帮助下，阁室美销售人员可以在屏幕上修改壁橱的布局，然后生成每个部件的详细清单。[36]

照片、图片和宣传册

有谚语说，“一图值千言”，富于创意的销售人员会将其应用到实践中去。通过照片和图片，潜在客户能获得大量宝贵信息。道宁展示公司（Downing Displays）是一家商业展示用品制造商，其区域经理克里斯·罗伯茨（Chris Roberts）表示照片展示手册是他首次销售拜访最重要的工具。他说：“因为我们所销售的产品非常直观，所以让客户看到展示是非常重要的。”[37]

许多公司的宣传册能从视觉上强化某些具体需求或利益。宣传册在初次讨论客户需求时非常有用，销售人员想要提供所有可能的解决方案之概要。计划改造厨房的人可能会获得一本《可丽耐色彩》（*Colors of Corian*），册子上展示了许多橱柜台面材料和厨房设计样板的彩色图片。[38]

文件夹

文件夹（portfolio）是一种装着各种销售支持材料的便携袋或活页夹，用来给销售信息增添视觉活力并提供证明。广告销售人员如第 6 章介绍的《得克萨斯月刊》的艾米·范德维尔，定制文件夹来吸引那些有独特兴趣与需求的客户。她仔细选择的销售工具包含：

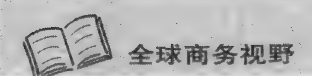
- 结合其他成功案例的广告样品
- 可用于广告的图片精选
- 选择的客户推荐信
- 广告价目表
- 基于记者身份和购买习惯的市场研究结果
- 一个或几个成功运用该媒体的具体客户案例

室内装饰设计服务、保险、房地产、证券和会议服务的销售人员，广泛地采用文件夹作为销售工具，这是一种灵活适用的证据材料，可随时调整来满足各个客户的需求。

复印材料

重要的杂志和期刊有时会发表一些直接或间接支持销售人员产品的文章。这些文章的复印件是强有力的销售工具，也是廉价的销售工具。制药和医疗销售人员经常采用期刊上医疗方面研究报告的复印材料。几年前，Closure Medical 公司获得许可销售 Dermabond——一种黏合伤口的外科手术用黏合剂。权威的《美国医学会杂志》（*Journal of the American Medical Association*）载文说黏合伤口和缝合伤口一样有效，这项创新产品得到了全国性的重视。Dermabond 的销售代表就是用这篇文章来帮助向医生推广该产品的价值和应用的。[39]

在许多场合，产品的优点由第三方而不是由你自己来表达，会让潜在客户印象深刻得多。一份权威杂志的复印件是非常有说服力的。



全球商务视野

在意大利做生意

大部分的意大利裔美国人都来自西西里岛或意大利南部。美国商务人士可能会认为所有的意大利人都会像他们在美国接触过的意大利裔美国人一样。实际上，意大利是一个非常多元化的国家，在那里你会发现各种类型的生理特征——白皙的、深色的、矮的、高的以及不同的口音和习俗。

- 意大利商务人士在介绍和着装方面非常正式。当你介绍自己的时候，只说你的姓氏，然后握手。等到别人提出请求之后，才能介绍你的名字。在商务往来中几乎都使用个人的职业头衔。
- 应该在餐馆里面招待客户，而不是在家里。
- 大部分意大利商务人士都不会匆匆忙忙，所以要有耐性，不要试图仓促进行销售。
- 给予礼物的方式有所不同。在圣诞节送一瓶酒这样的象征性的礼物就比较普遍。[b]

产品目录

精心设计的产品目录能展示产品线的种类和全面性。它可能包含具体安装说明和当前价格信息。如果你打算给客户一份产品目录，要检查那些重要特点，如综合索引或重要的附录材料。[40]

图片、图表和测试结果

图片、图表可以用于解释一些变量，如工资成本、能源消耗或投资回报等的变化。比如，可用柱状图来说明十年间能源成本的增长。

尽管图片通常具有相当的说服力，但外行可能还是会误解。所以最好为潜在客户解释一下，不要进行得太快，以防信息完整印象丢失。

来自可靠机构的测试结果通常是令人信服的，当测试结果由权威的独立机构比如 J. D. Power 发布时，就特别真实可信了。

纸质材料册

尽管许多销售人员在销售演示中使用多种展示技术，但纸质材料仍然在广泛应用。对于很多销售和市场营销组织，装订成册的纸质展示材料依然是一种受欢迎的媒介。[41]在电脑图片处理技术的帮助下，很容易打印出吸引人的图片、图表和其他证据信息。产品保证书和质保书有时也用装订精美的纸质手册，有些营销人员就以此来作为与竞争对手产品的区别。来自满意客户的推荐信则有力地证明了产品在行业中受到的支持。潜在客户喜欢装订精美的纸质手册，因为它们可以作为文件供未来参考。

笔记本电脑和演示软件

《销售力》（*Selling Power*）杂志所做的一项调查表明，87%的销售人员会在销售展示中使用笔记本电脑。[42]大多数销售人员会说笔记本电脑是他们用过的最有力的销售工具。电脑里可以存储很多演示中所需的东西，如果客户对某特定产品感兴趣，就可在电脑上演示相应的产品手册或视频。如果客户想要一份打印材料，你就可以打印出来或用邮件传给他们。如果客户提出关于产品是否有现货的问题，电脑就可查询信息。可以用电脑来下订单，甚至还可以用电脑来打印发票。[43]

幸好有现代电脑技术，可以足不出户就能进行令人印象深刻的、多个产品的同步演示。假设你正在向宝马（BMW）的北美人力资源部职员展示一个新的员工伤残保险计划，其中一个关键决策者在德国，另一个在美国，通过使用 Pixion 图像聊天软件或类似产品，你就能利用网络同时向两个人演示。销售经理也可以用同样方法来培训外地的销售团队成员。

个人电脑（PC）加上在线展示技术和展示软件，在提高销售队伍效率方面起着重要作用。销售人员能够立刻获得客户数据，所以更容易让销售展示定制化。很多销售人员声称基于 PC 运用图表软件的展示非常有效。现在的个人电脑能产生具有冲击力的视觉效果和有吸引力的打印材料，可以为客户提供将来参考之用。

运用 PowerPoint 强化演示。微软公司的 PowerPoint 软件已经被销售人员使用了 20 年，它是如此普遍，以至于很多潜在客户非常熟悉这种标准化演示图表，甚至感觉枯燥了。如果想让自己的演示看起来与众不同，就可以创造自己公司的模板，设计动画图标（LOGO）或者将公司视频信息剪辑进 PowerPoint。制作 PowerPoint 展示时，字体要用黑体、简体和大字体（如 Arial 和 Veranda），多放图片，每帧幻灯片的字数限制在 15 字以内。记住，微软的 PowerPoint 还有两个高质量的替代品：苹果的 Keynote 和 Corel 的 Presentations。[44]

创建电子表格。多年来，销售人员都使用电子表格做销售提案。电子表格是一种卓越的数据处理工具，可用于报价准备，如数量、成本和价格。第 3 章介绍的世邦魏理仕公司苏珊娜·罗萨斯，就经常使用电子表格来推荐商业房产的购买与租赁。电子表格能让使用者回答“如果……就”式提问，如降低成本或提高价格的后果问题。准备工作完成后，就可以打印出电子表格，用来作为销售提案或附件材料。[45]电子表格数据也能转化成表格或图片，以增强销售提案效果（见图 12—4）。在笔记本电脑上展示电子表格，经过较小的调整，就能很快生成针对客户问题的可选提案。

现在很多电脑出售时就安装了电子表格软件。比较先进的电子表格 Excel 是微软 Office 套装产品的组件之一。如果会用 Excel 或者其他电子表格软件，就可体验这种工具对准备销售提案的有力作用。

基于网页的演示。要想避免人员销售过程中长长的机场安检排队、冗长的到站等候时间、高价旅馆和昂贵租车，销售人员会转向基于网页的解决方案。备受欢迎的替代现场销售的展示方案有 GoToMeeting，WebEx Communications Sales Center，Raindance Meeting Edition，Adobe's Macromedia Breeze 5 和 Microsoft Office Live Meeting 等。有些销售人员将创建的电脑演示存储在中央服务器，可以根据指令调用。点击几下鼠标，销售人员就能将所希望展示的信息调出到网页浏览器上，可以展示 PowerPoint、介绍产品功能以及实时提问或回答。安排线上会议，要先确

定客户防火墙是否会限制网络会议软件的使用。[46]

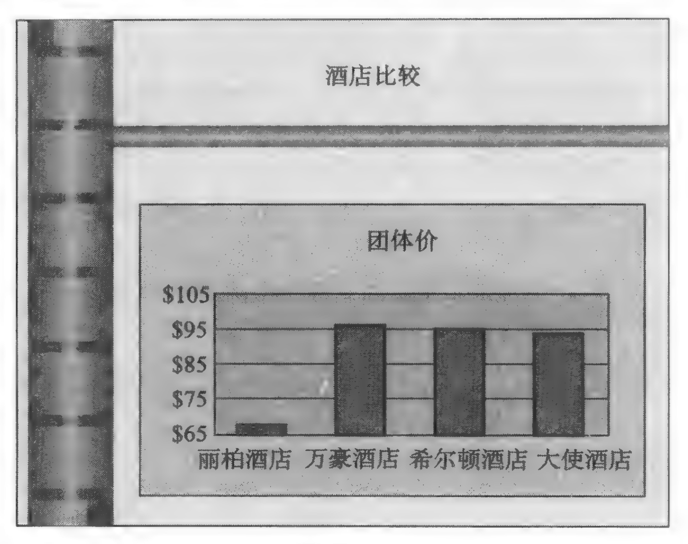


图 12—4

说明：利用 Excel 软件生成的图片能增值，在销售展示的关键利益演示中，非常具有说服力。Excel 图片还可以使用 PowerPoint 背景，能更加增值。

演练展示

当真正进行展示时，你需要关注一系列的细节。所有的动作以及所言所行都要熟悉如常，以至于每个反应几乎都是自然的。为了达到这样的熟练水平，展示需要练习。

练习不仅包括你要说什么，还包括你要做什么。就像潜在客户在面前一样，要大声、准确地讲话。令人惊讶的是，往往对一个概念在考虑时十分清楚，而在与客户讨论时却无可救药地混淆了。练习是避免如此尴尬情景的最好方式。只要有可能，在进行展示之前，将你的展示录下来。

回放它，然后观察以下方面[47]：

- 是否经常使用文字来取代专业景象，如“你知道”、“像”。
- 检查你的进度——是否语速太快或者太慢？
- 展示信息是否清楚？是否具有说服力？

社交网络与现代销售

使用 YouTube 来展示/演示

上传到 YouTube 的销售展示可以为销售过程增值，曾经一度是为那些负担得起专业销售展示产品的大型企业而保留的，而现在销售人员与小型企业已经很容易地登上互联网，将其展示送到较大型的潜在客户群体。

YouTube 及其他网站使销售人员容易地将销售展示放到网上成为可能。YouTube 上的展示让销售人员能聚焦到涉及客户需求及其解决方案的关键问题。不同

的视频展示上传能够满足个体客户的独特需求。在销售过程中，各种决策制定者如使用者、财务和技术影响者，都可能观看销售人员展示的视频。

缺乏资金并不是障碍，创造性的沟通价值可以补偿少量投资。便宜的存图、视频片段、音乐及其他声音都可以获得，以加强并增值你的视频销售展示。

要上传展示视频到YouTube上，可按照以下步骤：

1. 注册并登录到YouTube。
2. 在主页上，点击“Upload”，提示你浏览计算机，寻找销售展示的视频文件。
3. 选择文件，完成视频信息和隐私设定表。
4. 拷贝网站地址到视频上。
5. 按下“保存改变”。

计划顾问式销售展示的动态特性

销售展示是一项动态的活动。从销售人员和客户见面的那时起，销售展示就要变换与细调，以反映获得的新信息。销售人员必须能够即时执行战略。在电影《壮志凌云》（*Top Gun*）中，凯莉·麦吉丽丝（Kelly McGillis）问汤姆·克鲁斯（Tom Cruise）：“你在那里想到了什么？”他回答说：“没有时间去想，如果那里花时间去想，就死定了。”因此，他认为应该是习惯和反射性的回应。[48]

在传统的展示中，销售人员提出大量的问题，介绍许多产品功能，演示合适的产品利益。客户也提出问题，而且在多数场合流露出担忧。成功的销售展示应是良好的双向沟通模式。由于销售展示的动态性，销售人员必须准备运用多种不同的销售技巧，去满足各种购买者各式各样的回应。表12—4列举了销售展示各个部分中如何运用各种销售技巧。在创建有效展示时，销售人员应该运用有效的问题、利益陈述、演示、谈判方法和成交方法，来满足购买者的各种反应。关于谈判、成交与确认，以及售后服务的方法，将在后面三章描述。

表12—4　　销售动态矩阵

顾问式销售技巧	销售展示部分			
	需求发现	选择解决方案	满足需求式展示	售后服务
提问技巧	● 作为提问途径 ● 寻找需求和购买动机 ● 探查购买动机 ● 确定需求和购买动机	● 确认选择	● 确认利益 ● 确认相互理解 ● 提高对解决方案的欲望	● 提出建议 ● 确认运输和安装 ● 解决投诉 ● 建立信誉 ● 取得信用
展示利益	● 作为利益途径 ● 发现具体利益	● 与购买动机匹配	● 为解决方案建立支持	● 提出建议 ● 成交中使用信用
演示技巧	● 作为产品途径 ● 明确需求	● 明确选择	● 强化产品诉求	● 做出有效建议时

续前表

顾问式销售技巧	销售展示部分			
	需求发现	选择解决方案	满足需求式展示	售后服务
谈判技巧	● 克服当面销售初期的阻力 ● 克服需求阻力	● 克服产品阻力	● 克服资源、价格和时间的阻力	● 处理投诉 ● 克服财务阻力
成交技巧	● 当客户做出购买决策时	● 当客户即时认可解决方法时	● 当客户表现出成交意愿时	● 建议之后 ● 获得回头购买和推荐

说明：在创建有效展示时，销售员应该运用有效的问题、利益陈述、演示、谈判方法和成交方法，来应对购买者的各种反应。

关键概念复习

三种满足需求式展示战略

一旦选择了适合客户需求的解决方案，就必须决定要强调的展示战略。通过告知、劝说或提醒来达到需求满足。当然，在某些情形下，销售人员也可使用这些展示战略的组合。

创建增值顾问式展示的基本原则

精心建立的顾问式展示能增强价值的感知，无论是告知式、劝说式还是提醒式需求满足展示战略。根据本章所描述的指导原则，增值的销售展示是计划与实践的结果。有效的、精心组织的演示有助于简化购买过程。

劝说式展示战略的元素

有许多方法能将劝说结合进销售展示，如果使用适当，其中大多数能为客户创造价值。本章展示了七种具体方法。

有效团体展示的要素

对团体展示总是比一对一销售拜访更具挑战性。确认你了解出席者的头衔和角色。提前检查会议室，评估视听效果和坐席安排。准备展示时，要考虑到观众的需求。很多情况下，视听工具可以用来加强对团体的展示。

给销售演示增值的销售工具

销售工具也称为证据材料，用于演示你的解决方案的利益，能为销售演示增值。准备好使用本章所讲十种工具中的一种或多种。

关键术语

告知式展示（informative presentation）
劝说（persuasion）
劝说式展示（persuasive presentation）
提醒式展示（reminder presentation）
例行展示（canned presentation）
证据材料（proof devices）
成本—收益分析（cost-benefit analysis）
投资回报率（return on investment）
情感联系（emotional links）
表演技巧（showmanship）
表象（mental imagery）
文件夹（portfolio）

复习题

1. 区分三种类型的需求满足展示：告知式、劝说式和提醒式。

2. 列出计划有效顾问式展示所要遵循的指导原则。

3. 描述使用展示工作表的优势。

4. 解释为什么销售人员应该尽可能多地诉求于五种感官来组织销售展示。

5. 建立劝说式销售展示所要遵循的指导原则是什么？

6. 建立一个销售人员在计划销售演示时应该考虑的销售工具表。

7. 描述纸质材料册展示的优点。如何能增强纸质材料册的说服力？

8. 解释怎样利用杂志和商业期刊的复印材料，来支持销售人员进行劝说式销售展示。

9. 描述视听展示的基本要素。

10. 笔记本电脑和演示软件有哪些常用的销售功能？

角色扮演练习

研究附录中的产品销售战略备忘录和证据材料。在此角色扮演中，你将向人力资源经理做销售，他对公司员工地区会议的成本控制感兴趣。所有75名参会人员都住在酒店，其中50人开车来，其他25人坐飞机来。准备一个对比成本收益图表，展示通过选择你的酒店，本次会议计划者预计可节省的金额总数。用准备好的证据材料，向会议计划者演示成本节省。还要用附录中第一部分中的地图，来演示寻找到本酒店的容易性。

案例研究

艺康公司是全球领先的清洗、卫生、食品安全和感染控制的产品与服务公司。艺康公司拥有业内最大和训练最好的直销与服务团队，拥有超过1.4万名销售与服务专家，他们建议与帮助客户满足全方位的清洗、卫生及服务需求。本章开篇介绍的艺康公司销售代表克里斯·威利，不断地开发新的潜在客户、服务现有客户、介绍新的产品与服务。他主要拜访餐馆与旅馆，销售一系列范围广泛的清洗与卫生产品，如浴室空气清新器、浴室清洁机、分液器、地板清洁机、洗杯机、洗碟机、清洁剂、盘碟架、安全设施，等等。

在销售演示中，克里斯遵循一定的指导原则，努力以各种方式增加价值。艺康公司销售人员使用销售过程指导，推出能销售给客户的调查式解决方案。他们的目标是找出决策小组，发现相关事实，识别问题/机会，展示问题的含义，让客户决定接受艺康提供的解决方案。销售过程指导的中心要素称为三分钟样本演示，以此，克里斯可以向潜在客户展示其厨房里的不足，而之前客户对于这些不足可能并不知道。最后，他用一系列测试工具来测试化学以及一定的浓度比率。完成了整个测试与分析后，克里斯回到客户处，请客户给他几分钟时间，看看在他的厨房设备（例如洗碟机）上做相同的测试的结果。通过这种特别的指导原则，克里斯向客户显示客户现在所用设备有一定的不足。然后，他展示艺康所提供设备的特点与利益能够克服这些不足。

在销售演示中，克里斯努力与客户互动，让他们参与，全力抓住他们的注意力。他甚至鼓励客户参与到测试过程，请他们一起来做试验。此外，克里斯提出这样的问题来抓住客户："您觉得这个结果说明了什么？我们一起想想。"然后，他引导客户针对所得到的结论建立一个较好的方案。通过这种方式，克里斯帮助客户去自己解决问题。克里斯认为这种客户参与比仅仅告诉客户不足要有效得多，令人眼界也更开阔。

在有些情形下，克里斯很难去演示产品，甚至不可能。例如，洗碟机就太大、太重，不能带到客户或潜在客户那里去。如果克里斯能申明艺康的机器与其他公司相比如何更有效率，似乎客户也只有去相信他的话。另一种演示洗碟机效率与效果的方法是：带潜在客户到使用了你的洗碟机的现有客户

那里去，这使得克里斯能展示在有人实际使用时洗碟机的运行情况。

问题

1. 如果你处在克里斯的位置，在你的一个客户的厨房发现一系列潜在的健康问题，你将使用本章所述的哪一种或组合的展示战略？列出并描述你在建立展示时所用的5种指导原则。你将使用哪种演示工具？

2. 列出像克里斯这样的销售人员能典型地从新的潜在客户那里预计到的购买者顾虑与抗拒。克服这些顾虑与抗拒所使用的销售演示要素有多么不同？考虑一个两步销售拜访：第一步，克里斯要求进行厨房和/或浴室调查；第二步，他要求潜在客户从他那里购买。

3. 在案例中，克里斯在其演示过程中采取了哪种行动（如图12—2右边所列）？

4. 在有些情形下，克里斯很难去演示产品或服务，甚至不可能。能采用其他什么方法来演示其特性和利益吗，比如大型产品或无形服务？

13

谈判克服购买者顾虑

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 双赢策略组成部分的正式谈判原则
2. 购买者顾虑的一般类型
3. 谈判克服购买者顾虑的具体方法
4. 正式谈判中创造价值的方法
5. 应对受过谈判训练的购买者

万豪国际公司（Marriott International, Inc.）是一家享誉全球的公司，在世界各地大约有8 500名销售人员和3 000处房产，其中之一就是万豪休斯敦霍比酒店（Marriott Houston Hobby），位于得克萨斯州休斯敦霍比机场一英里之内。除了住宿之外，酒店还提供综合会议设施，辅以专业级美食与视听资源。

酒店的餐饮服务经理海瑟·拉姆茜（Heather Ramsey）负责在休斯敦霍比机场进行会议销售。当客户们提出对机场旅馆的价格与安静度的顾虑时，她总是有准备地回应。她描述了酒店提供的最高水准的会议与讲座设置，以强调对客户的价值，对旅行者的便利，以及竞争者不具备的其他独特之处。有时，客户们并不会公开地与海瑟沟通其需求与顾虑，她就必须努力识别他们的实际需求，以提供给他们最高的价值，也给酒店带来最大的利益。她同新客户的谈判过程正规地包括了识别实际需求，然后倾听、阐述，并克服客户表达的顾虑。

许多销售专业人士非常精通于需求发现和选择正确的解决方案，但在为客户与自己公司创造价值的双赢谈判方面却表现得较不擅长。许多负责采购的购买者受过正式的谈判训练。大多数客户正在研究竞争性报价，正在逐步试图获取最佳的交易结果。在这样的市场环境中，要求销售人员在与客户会面之前，就要预见购买者顾虑以及计划合作双赢谈判解决方案（见图13—1）。最近一次来自25个行业的调查指出，多达83%的销售经理认为他们开始谈判时通常并没有正式的战略。[1] 另一个通病是为了成交而做最后一分钟的让步。[2] 本章，我们将描述预计和谈判克服购买者

顾虑的有效战略。

前面已经讲过，在增值式销售中，最大的时间量被投入销售前端，在销售周期长的大型、复杂销售中尤其如此。识别客户需求和制定最佳解决方案是非常耗时的。然而，在客户眼中，你完成了这些事就是创造了价值。当你在销售前端建起了价值时，销售后端的价格就不再成为很大的问题。[3]

六步展示计划	
第一步 接近	☑ 回顾战略式/顾问式销售模式 ☑ 开始接触客户
第二步 需求发现	☑ 询问战略问题 ☑ 确认客户需求 ☑ 选择产品解决方案
第三步 展示	☑ 选择展示战略 ☑ 建立展示计划 ☑ 开始进行展示
第四步 谈判	☐ 预测购买者的顾虑 ☐ 计划谈判方法 ☐ 进行双赢谈判
第五步 成交	☐ 计划合适的成交方法 ☐ 识别成交线索 ☐ 运用成交方法
第六步 售后服务	☐ 履行承诺 ☐ 后续拜访 ☐ 扩展销售
服务、零售、批发和制造商销售	

图 13—1 谈判解决客户顾虑与问题

正式整合谈判——双赢关系战略之一

《如何与世界上的任何人在任何地方谈判》（*How to Negotiate Anything with Anyone, Anywhere Around the Globe*）的作者、谈判培训师弗兰克·阿库夫（Frank Acuff）教练说："人生就是一场谈判。"[4] 谈判技巧几乎在我们日常的个人生活与职业生涯中都有用武之地。有些传统的销售书籍讨论如何"操纵"购买者异议，这让人得到的印象是人员销售是"双方对立"的过程，销售谈判是"有人赢，有人输"，却没有提出选择双赢解决方案，即双方都赢。本章中，我们重点探讨整合谈判，这是基于结合解决问题、信任与和谐，以达到双赢状态。[5] 罗恩·韦林汉姆出版了两本诚信销售的专著，他说：

> 当信任与和谐的气氛浓厚时，谈判就成了克服客户顾虑的合作。而当信任与和谐的气氛淡薄时，几乎任何一场谈判都会变得过于争斗。[6]

信任与和谐必须在销售前端建立起来并贯穿销售过程始终。高绩效销售人员都会花费时间来发现客户需求，并努力推荐最佳解决方案。始终牢记：让一方不满意

的任何协议最后都会给另一方带来损害，并且有时会以一种难以预料的方式。[7]

什么是**谈判**（negotiation）？一种定义是“为达成买卖双方都满意的协议而进行的工作”。这包括解决那些阻碍人们购买的顾虑和问题。[8] 正如第1章中谈到的，销售人员已越来越多地成为顾问或资源，给购买者的问题提供解决方案。顾问式销售人员努力建立并保持长期客户关系。谈判解决问题或异议的能力是客户创造价值的最有效方式之一。图13—2描述了销售人员预测并谈判解决问题的步骤。

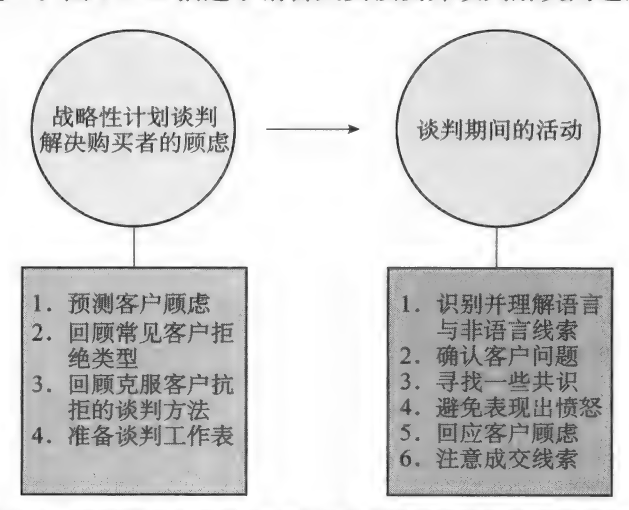


图13—2 现代销售人员必须准备预测并谈判解决购买者顾虑和问题

谈判是一个过程

根据定义，谈判试图将偏激的各方推入有共同利益的领域。[9] 销售拜访之前或销售展示过程中的任何时候，谈判都可能发生。前期谈判可能涉及会面地点、参加销售展示的人员或者初次会面的时间长短等。销售人员有时候会较早做出一些让步，以改善双方的关系。但这种方式有可能让后面的销售付出极高的代价。[10] 让步会对销售展示产生负面影响。

在大多数场合，可以预见到最重要的谈判会发生在购买过程的第三阶段（参见图8—2）。解决问题有时是非常耗费时间的。第1章所提到的建立战略同盟，作为最高级别的伙伴关系，需要长时间的谈判，这类谈判也许长达几个月。即使在同盟建立后，只要有一方表达出顾虑，谈判也还将继续。

计划正式谈判

专业采购人员是训练有素的谈判专家。要与他们有效地谈判，销售人员首先需要制定详细的计划。而具有讽刺意味的是，谈判人员最常犯的错误就是没提前做好准备工作。[11]

谈判前收集信息。全面准备远比咄咄逼人地说服更重要。[12] 罗伯特·H·舒勒（Robert H. Schuller）对这一关键阶段提出了宝贵建议。[13] 首先，销售人员必须站在客户的角度来准备，了解双方在目标和异议上的相似与不同之处。然后，开发信息源。信息可以来自商会、购买者网站或者购买者的前卖家。销售人员要牢记：谈判

就是一场信息博弈，信息多多益善。[14]

买方和卖方都要决定是团队还是个人谈判。准备工作中接下来的步骤就是确定谁参与谈判。在B2B的销售中，常常会派出跨部门的团队（团队由公司各个商务部门的人员组成），前往买方单位的采购中心参加会议。有些场合下，需要企业高层管理人员参加。团队组成以后，确定一位领导者，建立团队成员间的信息交流机制。创建有凝聚力的谈判团队，能够取得超越谈判结果的成功。[15]

了解你所能提供的价值。了解对客户而言什么是真正的价值，这是非常重要的，不仅仅是以购买价格来考量。你所提供的真正价值也许是无形的增值，比如丰富的产品知识、良好的信贷条款、快速的产品配送或者是诚信交易的声誉。发现对购买者而言什么是最重要的，是谈判过程中一个很重要的方面（见表13—1）。现在个人销售的焦点在于寻找共同价值。当购买者出现顾虑时，有些销售人员错误地提出降价。在客户的心中，价格与售后服务质量相比是次要的。本章后面部分将讨论正式谈判中创造价值的具体措施。

表13—1　处理异议

异议	犹豫的原因	要求……
“价格太高”	感觉到成本与利益的对比	清楚地表述价值
“再考虑一下”	害怕做出错误的决定	安慰，提供证据
“与老板谈一下”	不能证明决定的正确性	降低风险，重申利益
“需要更多的报价”	不能确定你是他们的最佳选择	目标解决方案，评估
“与现有供应商的关系”	没看到改变的利益	差异化
“过去的教训”	过去的经历影响了现在的看法	提供改变的证据

说明：异议常常是要求更多的信息来判断决定的正确性。异议可以告诉我们客户犹豫的真实原因以及客户正在寻找何种信息。

资料来源：表“Hide-and-Seek”，摘自Nancy J. Martini（从前姓氏为Stephens），President &CEO，PI Worldwide，Wellesley Hills，MA，“Objections Are a ‘Yes’ About to Happen,” *Selling*，November 1998，p. 3。

确定目标与财务目标。有两个重要概念必须提到。首先是协议外最佳方案（BATNA），其定义为“如果谈判不成功，可接受哪种选择方案?”[16]正式谈判中你可能会做出让步，因此，必须评估买卖双方的协议外最佳方案。第二个重要的计划工具是可能达成协议的空间（ZOPA），其定义为卖方所能接受的放弃点与买方愿意支付的最高价之间的空间。[17]放弃点代表了一方愿意接受的最低价，也称为“保留价”。例如，如果你的放弃点在4 265万美元，而买方愿意支付的最高价格是4 800万美元，则你的ZOPA是此范围内的任一价位，或535万美元［=（4 800－4 265）万美元］之内。[18]

艾德·布朗德（Ed Brodow）是著名演讲家、国际顾问、《谈判新兵营》（*Negotiation Bootcamp*）的作者，他主张策划解决方案时最好是目标高远。在他的新培训课程“谈判六原则”中，他建议做好家庭作业，准备一系列的条款，包括你期望能接受的最大值，你希望接受的是什么，以及你的底线或你离开销售时能接受的最小值。在今天的许多销售情形中，购买者期望存在着不同价值的不同解决方案。

准备议程。议程列出谈判过程中要讨论什么或者不讨论什么，以及按什么程序进行。作为销售人员，你希望先取得一些“小胜利”，以便为后面的艰难谈判创造一个好的期望。因此，需要在所提议的议程中优先安排这些项目。有时候，项目应该同步讨论，而不是串联式讨论。[19]然而，有经验的采购人员也会带上一份详细的议程。谈判也许会以讨论议程开始。

回顾适应性销售模式。成功地谈判以克服购买者的顾虑，很大程度上取决于对人类行为的理解。这类知识加上良好的常识，可以帮助销售人员克服绝大部分购买顾虑。在一对一谈判中，适应性销售模式是很有效的（见第4章）。谈判的白金原则是："己所不欲，勿施于人。"[20]团队参与谈判时，情况将会变得更复杂。谈判团队领导的职责就在于无论以什么沟通模式，都要保证各种不同沟通风格之间的信息交流畅通并培育强有力的团队关系。[21]

准备谈判工作表。计划必须系统化地安排。谈判工作表有助于销售人员预测和识别可能的购买者抗拒。我们用食品公司的例子来说明谈判工作表是如何起作用的。玛丽·特纳（Mary Turner）是Durkee Famous Food公司的销售人员，她销售350多种产品，每天拜访超市，提供订货与促销方面的协助。最近，她的公司决定当食品零售店订购橄榄油达到15箱及以上时，给予每箱1美元的补贴。在向客户报价之前，玛丽制定了谈判工作表（见表13—2）。我们不可能预知所有问题，但是有可能识别容易产生的最常见问题。因此，谈判工作表会成为一个有用的工具。

表13—2　　谈判工作表

客户顾虑	顾虑类型	可行的应对方案
"15箱橄榄油会占用收货室，那里已经很挤了。"	需求	结合使用"直接否定"和"超值利益"法 "您不会遇到那样的问题。根据我们的促销计划，10箱现场陈列，只有5箱存货。15箱可以在两周内卖完。"
"现在大宗进橄榄油是一年中最差的时机。人们不会在这个时候买橄榄油。"	时间	结合使用"直接否定"和"第三方证据"法 "我同意这在过去的确是个问题，但是消费者的态度似乎在改变。我们注意到，如果展示得当，橄榄油在全年的销售都很好。更多的人使用橄榄油做煎饼、比萨或者其他东西。当然，绝大多数调味盘中盛的也是橄榄油。我们将提供店面广告，宣传使用这种有益产品的菜谱。"
"我得控制住预算。"	价格	使用"超值利益"法 "您知道，橄榄油是高利润商品，平均利润率在26%。加上每箱1美元的折扣，利润将达到30%。此订单将为你的投资提供丰厚的利润。"
"我对现在的供应商很满意。"	供货源	结合使用"提问"和"试销"法 "如何才能让你试订购一次?"

说明：在展示前准备谈判工作表非常重要。要注意经常地使用组合方式以有效地应对客户顾虑。

主导谈判过程

在正式的谈判过程中，掌握本书所提供的技巧是十分有益的。比如，建立良好的社会关系、善于提问题、善于倾听、使用证明材料以及谈判解决异议的运用策略等。销售人员应当掌握许多黄金法则，以在正式谈判中取得成功。这些黄金法则包括：认识问题、制定可选解决方案、不时地重申已达成的共识、及时作出明智的让步等。

认识问题。《越谈越糟!》（*When Talking Makes Things Worse!*）的作者大卫·斯蒂贝尔（David Stiebel）认为，我们需要认识误解和不同意之间的区别。误

解是指我们没有准确认识到对方的观点，比如，销售人员认为消费者最关注的是价格，但消费者最迫切的需要是及时交货。不同意是指尽管双方都最准确地相互理解了，但仍存在不相同的意见。[22]确定你和潜在客户清楚地理解需要谈判的实质问题（见表 13—1）。当潜在客户开始表述时，要仔细地听，听出言外之意。运用调查式问题，你可以微调对问题的认识。

提供增值的可选解决方案。当潜在客户表述完后，运用确认式问题来确定问题所在，是个好做法。这将有助于你分离出真正的问题，减少误解的可能性。确认式问题如："我认为我已经理解了您的顾虑，您担心保修协议没有为您提供足够的保护，是这样吗?"花时间来问这类问题，可以达到两个目的：第一，你表达了个人关注，这会使你的客户感到高兴；第二，你赢得了时间来考虑最佳答复。

最佳答案往往就是可选解决方案。在正式谈判中，这称为**利益交换**（logrolling)。[23]现在，许多客户并不满足于只有一种方法或单一的解决方案。在信息时代，人们管理自己工作和生活的时间更少，因此对于多样化有了更高的要求。在谈判过程中，我们可以引入很多的主题。在许多情况下，这些新进主题将使价格不再成为焦点，从而实际地为客户、也有可能为销售方创造价值。当客户重点关注价格时，可以将以下主题引入谈判：交货日期、财务安全、合同期限、产品质量、排他性条款、服务支持的级别以及保修协议等。

不时地回顾已经达成的共识。购买问题的谈判有点类似外交谈判艺术。它有助于认识业已存在的共同点，将节省时间和帮助建立与潜在客户更紧密的联系。在销售展示的某些时刻，你也许会使用概述确认式问题："让我们看一下我是否完全了解您的立场，您认为我们的产品是高质量的，能为您提供所需要的可靠性。并且，您认为我们的价格也是合理的。我在这两点上的认识是准确的吗?"

一旦确认了双方所有的共识领域，则不一致就会令人吃惊地变少了。潜在客户就会恍然大悟：拥有该商品的好处将大大超过其坏处。现在，情况就变得很明朗了，销售人员和客户将集中注意力解决剩下的不一致。

商业环境有时候是混乱的，因此，谈判中有必要"配置后备降落伞"。当协议未达成时，为了避免客户沮丧，做好防止意外准备工作，向客户提供备用计划。[24]

不要太快地做出让步。要有策略地、勉强地做出让步，并总是要努力获得一些回报。谈判顾问艾德·布朗德建议说，准备让步时，我们应该准备得到某些回报，可以询问："如果我们为你这样做，你也为我们这样做吗?"过分随意的让步会降低你产品的价值。[25]并且，太容易地做出让步是在谈判中示弱。SPIN 销售类图书的作者之一尼尔·雷克汉姆说："迟一些谈，一点点地谈，绝不让谈判替代好的销售。"[26]

节奏和帕累托定律。时间在谈判中起着十分重要的作用。大多数谈判是在最后20%的时间内达成协议的。帕累托定律显示，谈判中 80%的谈判成果是在最后20%的时间内取得的。因为在时间压力下，谈判策略的影响是容易发挥出来的，因此，谈判者应该把时间当做一种战略武器，花更多的时间去仔细考虑让步，或者设定一个截止时间以加速达成协议。[27]

知道什么时候该放弃

基于许多原因，销售人员有时不得不放弃潜在客户。如果客户预算不允许客户购买你的产品，就不要勉强。如果客户的最高出价也不能让你的公司获利，就不要

继续浪费时间了。如果购买者只关注可能的最低价，而你奉行的是增值销售战略，则应该考虑退出谈判。如果发现潜在客户不诚实或不能信守承诺，最好中止谈判。了解清楚你在价格、规格、交货日程等方面的弹性有多大（你的BATNA和ZOPA），知道你在什么时候达到你的“放弃点”。[28]

最后，写下书面谈判协议，这对正式合同确立是有帮助的。谈判纪要也将成为随后行动的控制工具。

购买者顾虑的常见类型

销售人员学习了解所存在的购买者抗拒类型，这样，就可以预测销售拜访中可能出现的某些购买者顾虑。基于这些信息，就有可能更好地准备与客户的每次会面。最主要的购买者顾虑集中于五个方面：需求、产品、供货源、时间和价格。

与产品需求相关的顾虑

如果你仔细地完成了拜访前计划，则潜在客户有可能会对你的产品产生需求。然后，你仍然可以预见潜在客户的最初反应为：“我并不需要你的产品。”这也许是潜在客户每次面对销售代表时的条件反射，也许是一种掩饰，不购买的真正原因可能是缺钱、缺时间来仔细研究你的提议，或者其他原因。

真正的需求抗拒是销售人员在销售初期所面临的最大挑战之一。试想一下，客户为什么要购买似乎并没有真正利益的产品？除非我们能创造潜在客户心中的需求感知，否则没有可能实现成交。

如果你正在拜访商业上的潜在客户，克服需求拒绝的最好方法是证明你的产品是一个好的投资。任何商业交易都希望盈利，因此，你必须证明你的产品和服务能够对此目标有贡献。你的产品可以增加销售量吗？可以降低运行成本吗？如果一家五金商店的老板说“我销售过一个高档工具系列”，此时，可以指出第二个低价产品系列将满足另一大购买者细分群体的需要。凭借新增的第二个产品系列，在与其他销售便宜工具商店（折扣店和超市）的竞争中，此五金商店可以获得更有利的地位。

与产品或服务本身相关的顾虑

回忆一下第8章，顾问式购买者缺乏对需求的了解，或者需要销售人员帮忙评估可能的解决方案。因此，产品（解决方案）常常成为购买者抗拒的焦点。此时，应努力了解潜在客户怀疑你的产品或服务的具体原因。通常你会发现以下因素能影响消费者的态度：

1. **产品或服务缺乏声誉**。如果你销售新产品或相对较新的产品，这是一种常见的购买者顾虑。人们不喜欢冒险，他们需要得到足够的保证，证明产品是可靠的。

2. **满足于现有的产品或服务**。改变对很多人来说并不容易。购买新产品或服务意味着采用新的流程或者重新培训员工。在潜在客户心中，改弦更张后的好处可能并不必然多于不利之处，所以购买者抗拒就会出现。要克服购买者顾虑，你必须激发潜在客户心目中的强烈期望。着重在于价值诉求，这是你的产品或服务超过现有产品或服务的最大优势所在，或者重新装配产品和提供定制服务，以更好地满足客户需求。

与供货源相关的顾虑

当潜在客户是战略联盟式购买者时，就会对供货来源有特别的顾虑，因为潜在客户已经与其他供货商建立了良好的伙伴关系。如果潜在客户对现有供应商十分忠诚，你就不得不更加努力地与之建立关系，并从需求发现阶段开始。

涉及忠诚相关的问题时，最好避免直接批评你的竞争对手。负面评价容易事与愿违，有损你的专业形象。最好将销售展示集中在客户问题和你的解决方案上。

处理忠诚性异议有正面的方法，以下是一些建议：

1. **努力寻找你公司的产品和服务可以为客户解决的问题**。借助一些恰当的提问，你也许可以比竞争对手更好地理解潜在客户的问题。

2. **指出你的产品和你的公司所提供的超额利益**。希望通过你富有逻辑的展示，来克服潜在客户与现有供应商之间可能的情感联系。

3. **致力于借助推荐客户，为你的观点提供更多支持**。尽可能地借助推荐客户。[29]

4. **尽力保持在视线之内，保持联系**。与潜在客户的每一次接触都有助于与其建立联系。弗吉尼亚州费尔法克斯的保险咨询公司（Insurance Consulting Group）老板安东尼·特林加莱（Anthony Tringale）说，他在社交活动和慈善活动中，与许多潜在客户建立了良好的关系。[30]

与时间相关的顾虑

如果潜在客户说“我需要时间来考虑一下”，那么，你就遇到了与时间相关的顾虑。与时间相关的拒绝经常表现为**拖延**（stall）。拖延通常意味着客户还没有感知到购买的好处。在大多数情况下，拖延意味着潜在客户对你的产品的评价既有正面的，也有负面的。可以考虑使用探查式问题来确认其负面评价：“我们公司让您有所顾虑吗?”“您对我们的保修计划存在疑问吗?”

假如潜在客户能从现在购买中获益，则可以进行说服。如果价格将来会上涨，或者产品会脱销，你就应该提供此信息。然而，你必须真诚和准确地提供信息，为了获得订单而歪曲事实是不适当的。

更新合同也需要谈判。在这种情况下，要真诚地并精确地解释新价格将给客户带来的附加价值。有时，在支付期限上给予宽限，有助于克服客户对于提价的不满。[31]为了加强与长期商业伙伴的关系，销售方有时必须观察市场，评估真实的合理价格，在买方提出要求之前，自愿与购买者展开谈判，降低价格。[32]

与产品价格相关的顾虑

价格异议是销售人员必须克服的最大障碍之一。[33]有关价格异议，必须记住两个重要观点：第一，这是销售领域最常见的购买者顾虑之一。因此，必须学习此领域的谈判技巧。第二，价格可能只是一个借口。如果你销售产品或服务给交易式购买者，价格也许是成交的最大障碍。当客户说："你的价格太高了"，其实他可能的意思是："我还没有要买你的呢。"在多数客户眼中，价值远远要比价格重要。应始终以有说服力的价值主张来给你的产品定位。在意增值产品的客户不会轻易地根据产品价格而选择竞争对手的产品。我们将提供一些具体策略来应对这类问题。

没有应得的结果，只有谈判的结果

切斯特·L·嘉洛斯（Chester L. Karrass）是有效谈判研讨会的开创者，他说："在生意场上，你不会得到你应得的回报，只会得到你通过谈判所获得的利益。"这对于找工作的人是很好的建议。大部分雇主在提供职位之初都不会考虑最高工资的可能。如果你想要一个更高的底薪，你就必须对此提要求。雇主通常会为每一个职位预先确定范围，而最高的薪水会保留给为工作带来一些额外东西的应聘者。为了准备富有成效的谈判，你必须知道你自己的需要以及关于职位价值的一些事情。很多雇主都告诉你薪水的范围在面试之前就决定了。互联网是一个非常好的关于特定工作类型薪水的信息来源。根据你的需要，试着去决定你最在乎的东西：有趣的工作、未来的提升或者灵活的工作日程。如果愿意去谈判，你可以增加几百甚至几千美元的工资。做好推销自己的准备，为你认为合适的薪水而谈判，争取实现双赢的解决方案。[a]

谈判克服购买者顾虑的具体方法

谈判克服购买者顾虑的具体方式有八种。在分析每个购买者顾虑之后，我们应该试图确定何种方式是最有效的。在多数情况下，可以运用以下方法的组合来谈判克服购买者顾虑。

直接否定

直接否定（direct denial）指直接反驳潜在客户的观点或看法。直接否定问题被认为是一种高风险的谈判克服购买者顾虑的方法，因此，要谨慎使用。人们不愿意被指出错误，即便事实证明就是如此。如果不能适当地控制好情形，就会招致客户的愤恨。

当潜在客户的购买者抗拒毫无根据时，我们有时除了不得不公开反对外，别无选择。如果客户被误导了，我们必须准确地提供信息。例如，如果客户质疑产品质

量，就应该直接以无论何种合适的证据来消除其顾虑。忽视这种误解是绝对不利的。高绩效销售人员会迅速、直接地回应这种潜在客户的不准确问题。

提出直接否定的方式是非常重要的。运用双赢模式，坚定而诚恳地表述你的观点，但是不要有攻击性。尤其是，不要在潜在客户面前摆出高人一等的派头，“什么都知道”的态度会令人讨厌。

间接否定

有时候，潜在客户的顾虑是完全有根据的，或者至少在很大程度上是准确的。此时应采用**间接否定**（indirect denial）的方法。最好的方式是作出一点让步，承认潜在客户的看法至少是部分正确的。毕竟，若是证据确凿，很可能就没有竞争了。任何产品都有其缺陷和局限性。[34]这种方法的成功之处在于，大多数人都希望别人认同自己的看法。因此，间接否定方法的运用十分广泛。以下就是体现了此方法运用的一段交易，销售人员是太平洋贝尔电话簿公司（Pacific Bell Directory）的大客户销售代表。[35]

> 销售人员：在 5 种不同的太平洋贝尔电话簿黄页上刊登您的 6×8 英寸广告，总价为 3.2 万美元。
>
> 客户：作为建筑商，我希望我的广告可以提供给需要建造房屋的人，我很担心我的广告会湮没在你们电话簿上数以百计的广告之中。
>
> 销售人员：是的，我同意电话簿黄页上有成百上千的广告。但是，总承包商部分只有不到 30 个广告。我们的设计人员可以设计出引人注目的广告，让您的公司与其他公司的广告区分开来。此外，我们还会对您公司的网站进行同样的设计。

注意到这里销售人员运用了“是的，我同意……”以减少否定的影响。潜在客户几乎没有感觉到其观点遭到了全盘否定。要注意：避免使用“是的……但是”之类的语句，当使用了“但是”时，前面所说的一切都被否定。更有效的回答方式是：“我明白您的顾虑，托马斯女士，我们可以换一种方式来看这个问题。”[36]

感觉—感到—发现。有些线索反映了客户感觉有什么事情不对劲，成功的销售人员对此非常敏感。一种与客户顾虑产生共鸣的方法是“感觉—感到—发现”战略。让我们看看它是如何起作用的。假如客户对新电脑软件的复杂性感到顾虑，他说：“我觉得我永远也不可能掌握这个程序。”你可以这样回答：“我明白你的感觉，皮尔森先生，许多客户在开始使用之前也是这么感觉的，但最后他们发现这个软件很容易掌握。”



销售与你息息相关

销售保住了工厂的岗位

派克·汉尼汾（Parker Hannifin）公司的工厂位于宾夕法尼亚州欧文镇。工人们都指望肯·斯威特（Ken Sweet）来挽救他们的工作，他是总经理。当这家自动化设备工厂的销售下降的时候，就出现了裁员的压力。在销售明显减少的衰退期中，通常会通过解雇员工来减少成本带来的压力。幸运的是，斯威特先生还有锦囊妙计。作为总经理，

他必须对销售负责，让产品流向市场。当生产运营放慢速度时，斯威特先生就会加倍努力地销售。他督促他的设备研发团队重点关注最有可能提供大订单的潜在客户的需求。有时经理会调一些产品工人来帮助销售。吉姆·马尼恩（Jim Manion）是一个装配工，当工厂里没什么事时，他就会对那些访问过公司网页的潜在客户进行拜访。这些销售努力帮助员工挽回了工作。[b]

提问

纵观整章，我们描述了探查式问题和确认式问题可以增强谈判过程的几种情形。必须记住，需求满足式问题也非常重要。在第11章中提到，设计需求满足式问题是用来将销售过程推进到承诺和行动阶段。这些问题聚焦于解决方案。[37]看看下面涉及价格顾虑的交易：

购买者：我们人力资源部门很难承担你这项心理测验的费用。
销售人员：降低10%的雇员流失率能给你的公司带来什么？

在这个例子中，提问的作用在于将购买者的注意力重新聚焦到解决方案上。这些问题还将解决方案的所有权给了潜在客户。更多需求满足式问题的例子参见第11章。

超额利益

有时候，客户会提出一个无法否定的问题，比如“你的电视广告方案没有包含出演广告明星的费用，这意味着我们要支付这笔费用”，此时，你应该承认异议有道理，然后提出一些超额利益：“是的，您说得对。我们将进行选秀，并在整个过程中指导演员们。如果您对演员表演不满意的话，我们将会寻找新演员并且重新拍摄，而您不用支付额外费用。”**超额利益**（superior benefit）是指大多数情况下超出客户具体顾虑的利益。

演示

如果你对自己的产品与竞争对手的产品都很熟悉的话，就很容易使用这种通过谈判解决购买者抗拒的方式。你知道自己产品的竞争优势，可以自信地讨论产品特征。

产品演示是克服购买者顾虑的最有说服力的方法之一。通过有效演示，你可以消除客户的具体顾虑。有时候，必须再次演示来消除客户顾虑，这次演示要提供另外的证据。高绩效销售人员知道什么时候如何运用证明材料来消除购买者抗拒。

试用

试用（trial offer）是指在没有购买承诺下，给予潜在客户试用产品的机会。试用（特别是针对新产品而言）非常受潜在客户欢迎，因为他们可以借此充分熟悉该新产品，而不必做出重要承诺。假设一位餐饮连锁企业的采购人员说：“我相信你

们的食用油品质非常好，但是我们对目前所使用的品牌相当满意，我们的经理没有表示任何抱怨。”对此说法，你可以说：“我能理解您不愿尝试我们的产品。但是，我确实相信我们的食用油是市场上最好的。如果您同意的话，我可以免费提供 30 加仑的食用油。您可以选定餐馆使用我们的产品，再评估其效果。如果我们的产品不是非常好的话，您可以不下订单。”

第三方证据

研究证明，中立的第三方的有利证据是应对购买者抗拒的有效方法。假设一家小企业的老板说没有专业化园艺设计服务也没问题，销售人员可以这样回答：“有些老板的感觉与您一样。但是，只要他们接受了我们的服务，就绝不会因此而后悔。威廉姆斯五金公司（Williams Hardware）的老板马克·威廉姆斯（Mark Williams）说，我们的服务彻底改变了他们企业的公众形象。”第三方证据提供了解决特定购买问题的正面方法。这种中立第三方的正面经验几乎不会引起与潜在客户的争论。

推迟方法

现在的客户信息都很灵通，可能希望在销售阶段尽早地进行谈判。客户会过早地提出顾虑，而你本是准备在后面的销售展示中再回答的。假设你正在拜访一位办公室经理，他正要为 8 位员工装备办公室隔间。在你展示了一些产品信息后，这位客户马上问：“8 个装备完好的小隔间需要多少钱?”运用**推迟方法**（postpone method），你的回答应该是：“我想在几分钟后再回答您的问题，只有在了解了您想要的产品特性后，我才能估算出价格。”客户的任何顾虑都应该认真对待。一定要解释为什么你要推迟回答。

组合方法。如前所述，顾问式销售具有灵活性的特征。有时，多种销售方式的组合被证明是应对购买者抗拒的最佳方法。比如，在间接否定之后使用提问方法：“我们的商务安全系统的成本是比竞争对手的要稍微高一些。我所报的价格反映了我们系统开发采用了优质材料。将您的安全需求交给一个在商业安全服务领域拥有长达 25 年经验的公司，难道您不感觉会更加可靠吗?”在这种情形下，销售人员就考虑到将间接否定和演示安全系统组合。

如果潜在客户拒绝做出购买承诺，销售人员应该在不妨碍销售过程继续进行的前提下，尝试将客户异议转化为**试成交**（trial close）。或许可以采取这种形式：“如果我能消除您最后的顾虑，您愿意购买它吗?”[38]更多组合方法的例子见表 13—2。

在正式谈判中创造价值

销售人员销售产品和服务，都是要基于独特的价值诉求点，而不是基于价格，这是销售人员几乎在每一次谈判中都要面临的挑战。[39]如果销售人员仅仅依赖价格来捕捉和维持商务，就减少了他在销售中赋予商品的内在东西，潜在客户的忠诚便不复存在。[40]本节中，我们将关注销售人员如何在正式谈判中策略地为购买者创造价值，而不是作利润上的让步。

如何处理价格顾虑

如前所述，价格拒绝是十分普遍的，所以我们必须为此做好准备。当价格顾虑出现时，记住一些重要的“可为”与“不可为”。

提问澄清价格顾虑。当你面临价格异议时，确定客户事实上在说什么。回想一下第 11 章中的具体调查式问题，鼓励客户透露更多的细节。当价格顾虑出现时，可以用到以下几个问题：

“您说我们的价格较高，可以更具体一点吗？”

“您期望什么价格呢？”

当客户说预算是他延迟购买的主要原因时，你应该问：“如果预算充足，您会购买吗？”多提问可以帮助你鉴别客户的真实想法。[41]

以满意集来增加价值。第 7 章曾讲到，越来越多的客户寻求满意集，包括优质产品、真正伙伴关系的销售人员以及产品背后的公司（见图 7—1）。当只考虑价格时，很多商业公司都处于竞争劣势。但是，当视野超越价格时，很明显你的公司能提供更多的价值。

贝尔大西洋公司（Bell Atlantic）的高级客户经理史蒂芬·史密斯（Stephen Smith）说，价格就像冰山一角——它常常是客户所唯一看到的特征。销售人员需要将潜在客户的注意力引向产品的增值特征，这是海面之下的冰山主体（见图 13—3）。[42]不要忘了将自己推销为销售提案中的高价值元素。强调你对客户的售后服务承诺。还有，认真倾听，识别并再确认那些客户实际看重的、附加到产品或服务中的无形价值。[43]



图 13—3

说明：销售提案有时就像一座冰山。客户看到冰山一角（价格），却没看到水面下的增值特征。

不要把价格作为你销售展示的焦点。你可能需要讨论价格，但是不要过早地提及价格。处理价格的最佳时机是在你陈述了产品特性以及购买者利益之后。通过增加你能解决问题的数量，你提高了双赢结果的可能性。如果你在谈判价格时，加入了送货日期、支持性服务或大量采购，你就增加了“权衡”的机会，则你与客户都能获得某些价值。[44]

不要因价格而感到歉意。当你提到价格时，一定要以一种自信、坦率的方式。不要在你的声音中夹杂一丝歉意。要让潜在客户感觉到，你相信你的价格是公道的，并尽力将价格与价值联系起来。许多人都怕为产品或服务付出过多的钱。如果你们公司采取了增值战略，那就应该向潜在客户指明这个事实。然后，阐述你和你们公司是如何增值的。

指出价格与质量之间的联系。在高度竞争的自由贸易经济里，存在着促进公平定价的驱动力。以最低的价格获得最好的质量是永远不可能的。“质量”一词来源于拉丁词汇“qualitas”，意思是“价值多少?”当你的销售以质量为主时，价格在潜在客户心中就排在第二位了。一定要指出造成你的产品价格差异的增值特性。记住，便宜的产品是基于低价格之下，而不是高标准之上。[45]

解释并演示价格与成本之间的差异。价格代表购买者为产品付出的最初金额，而成本代表购买者使用产品一段时间内所付出的金额。价格—成本比较是与持续时间很长或质量特别可靠的产品或服务相联系的。现在，许多航空公司在比较小型支线飞机［产自加拿大庞巴迪公司（Bombardier)］与大型飞机（产自波音公司、空客公司）的价格和成本。庞巴迪公司的销售代表比较了他们低于 2 100 万美元的 50 座 CRJ200 与空客高于 1.5 亿美元的 150 座 A320，指出高速（534 英里/小时）和低耗油是 CRJ200 的最大优点。

付得太少的陷阱

付得太多不聪明，付得太少则更糟。

当你付得太多时，损失了一些钱，不过如此。

当你付得太少时，有时你会损失一切，因为所买的东西根本实现不了你的目标。

商业平衡基本法则不允许付出太少、获得太多，这是不可能的。

和最低出价者交易，肯定会增加你的风险。

英国作家约翰·拉斯金（John Ruskin)

以低价战略谈判价格

在第 7 章中曾提到，有些市场营销人员以价格战略来定位自己的产品，其目的是薄利多销。这些公司常常授权销售人员运用多样化的低价战略，比如销量折扣、交易折扣、季节性折扣和促销折扣等。有些销售人员甚至被授权与任何竞争对手打价格战。很多交易式购买者的谈判主要关心价格与便利性，所以，你可以考虑去掉那些带来高价格的产品特性。

应对受过正式谈判训练的购买者

最近几年，如前所述，出现了越来越多专为职业购买者设立的培训项目。如美国经营管理协会（American Management Association）提供的“初级采购人员购买基本原理”，受训者学习如何与销售人员谈判。有些销售人员也开始回到课堂上去学习谈判技巧。学习如何谈判是有效销售的关键之一。[46] Acclivus公司是总部位于达拉斯的培训公司，为B2B销售领域的销售人员提供“Acclivus销售谈判系统”。Karrass有限公司也开设了“有效销售谈判”培训班。

职业采购人员常常学习运用具体策略与销售人员谈判。《通过谈判销售》（*Selling Through Negotiation*）的作者霍莫·史密斯（Homer Smith）举出了以下几个例子。

预算限制策略[47]

购买者可能会说：“我们喜欢你的建议，但是我们的会议预算只有8 500美元。”购买者究竟是在告诉你事实，还是仅仅在测试你的价格底线呢？在这种情况下，最好的方法是认真对待预算限制问题，并采取合适的谈判战略。一种战略是通过去掉一些项目来降低价格，这通常称为**分拆销售**（unbundling）。在销售卡车的例子中，销售人员可能会说：“为了符合您的预算，我们可以通过替换一种小马力的引擎来降低价格。您愿意购买引擎马力小一点的卡车吗？”

要不要随便策略[48]

如果购买者说：“我的最终出价是3 300美元，接不接受随你”，你要如何回答呢？当然，价格让步是一种选择。但是，这样会减少公司利润和你的提成。一种可替代的战略是自信地重复产品所带来的超额利益，再次尝试成交。引用他人对价格公道的感觉，也可能会促进谈判。如果对方的最终出价实在是不讲道理，可以考虑暂时停止谈判，以使对方体面地放弃现有主张。[49]

各让一步策略[50]

有些情况下，销售人员可能发现价格让步可以接受。如果购买者的建议令人无法接受，那么销售人员可以还价。

“如果……则”策略

这种方法适用于如下情况，即购买者说：“除非你同意立刻将价格降低20%，否则我们就要更换供应商了。”在这种情况下，结果可能非常严重。正确的回复取决于对双方在谈判中实力对比的评估。如果购买者确实有很多选择，可与你的产品提供相同的利益，那么你可能不得不让步。如果你的产品明显优于竞争者，那么你

就能够拒绝这种挑战。

“现在低卖，将来谋利”策略

这种情形也称为“天堂奖励策略”。购买者可能会这样说：“如果你能在这个项目上再降 500 美元，我会将以后的业务全给你。”这可能是一个真诚的声明，而且实际上，可能使你达到在业务中稳固地位的个人目标。你可以这样回答：“现在的价格已经最低了，我不能再打折了。但是，如果您将这次和以后的业务都给我，我会给您以后的业务更大的折扣。”这种谈判方法实际上可以为你和客户都创造价值。

以上这些只是专业购买者经常运用的策略中的例子。为了应对这样或那样的策略，销售人员必须提前准备谈判对策，设定明确的目标。提前决定哪些条款是你能接受或不能接受的。有权决定价格对你而言相当重要。购买者都会喜欢与拥有决策权的销售人员做生意。

关键概念复习

双赢战略组成部分的正式谈判原则

谈判在销售职业中扮演着核心角色。正式的综合谈判中的一般原则包括：谈判准备、了解你提供的价值、明白问题、创造可选解决方案、寻找共同点和明白何时终止谈判等。销售人员使用谈判工作表，会有助于系统地准备谈判。

购买者顾虑的一般类型

销售抗拒是很正常的，应该借此机会，更多地学习如何去满足潜在客户的需求。购买者顾虑通常为销售人员提供了成交所需的准确信息。这些顾虑一般分为五大类：购买者需求、产品、来源、时间和价格。不管什么原因，销售人员都应该以合适的态度谈判解决销售抗拒，过多或过少地理会客户顾虑都不好。

谈判克服购买者顾虑的具体方法

我们描述了八种谈判解决购买者顾虑的具体方法：直接否定、间接否定、需求满足式问题、超额利益、演示、试用、第三方证据和推迟方法等。这些方法或方法组合的运用，要根据销售人员、产品、服务和潜在客户的具体组合而定。

正式谈判中创造价值的方法

我们已经描述了正式谈判中创造价值的具体方法，但是，你应该记住，在实践中应用是更加必要的，而且在建立不同的、另外的方法论上，还有更多创造性想象的空间。通过仔细地准备和实践，谈判解决与价格相关的客户顾虑，将会成为每个销售人员职业成长中的激励性挑战。

应对受过谈判训练的购买者

受过谈判训练的购买者会采取多种策略，对此，销售人员必须做好准备。在任何情形下，正式综合谈判的最终目标都是实现双赢解决方案，要通过提供购买者重视的价值，而不是销售者利益的妥协实现这一点。

关键术语

谈判（negotiation）
协议外最佳方案（BATNA）
可能达成协议的空间（ZOPA）
利益交换（logrolling）
拖延（stall）
直接否定（direct denial）

间接否定（indirect denial）
超额利益（superior benefit）
试用（trial offer）
推迟方法（postpone method）
试成交（trial close）
分拆销售（unbundling）

复习题

1. 解释为什么销售人员应该欢迎购买者顾虑。

2. 列举在展示中经常出现的购买者抗拒的一般类型。

3. 谈判工作表如何帮助销售人员准备谈判克服购买者顾虑？

4. 解释谈判克服购买者顾虑时，运用探查式问题和确认式问题的价值。

5. 列举谈判克服购买者抗拒的八种具体战略。

6. 约翰·拉斯金说，购买时付出过多是不明智的，但付出过少则更糟。你是否认同这个观点？请解释之。

7. 潜在客户的不购买理由通常是什么？销售人员怎样有效处理这种顾虑？

8. 专业购买者经常学习使用具体谈判策略对付销售人员。列举并描述两种现在常用的策略。

9. 当客户说“我需要时间来好好考虑一下”时，销售人员遇到了哪种类型的抗拒？请建议克服这种购买者顾虑的方法。

10. 讨论运用需求满足式问题来谈判克服购买者顾虑的优点。

角色扮演练习

你在一家服装制造公司的销售部门工作。你在最近一次商务活动中结识了XYZ公司，他们下周要来参观你们公司的生产线。你知道，这家公司想要“低价格购买”，且通常订货量很大。然而，你想要“高价格销售”。你们公司可能并不具备交付大订单的产能，除非投资新设备。XYZ公司将要派来三人小组：营销副总、采购经理和一位设计师。他们有兴趣为下个季度开发一个产品系列，将要与你重温一遍“价格练习”。另外，他们想要以批量订单的价格来试订货。订单的交付要在两周内完成。不幸的是，这次试订货量低于你可以接受的最低订货量，而且你们公司通常需要一个月来完成一个新订单。

1. 为了准备这次会面，你如何把信息传达给公司内的其他部门？你会邀请你的老板与会吗？为什么？

2. 使用一个谈判工作表，来计划你对以下对方采购经理问题的回答：

A. 我们担心你们不能满足我们订单的质量要求。

B. 你们的报价太高了。

C. 如果你们不接受这次试订货，那么我们就要找另一厂家了。

决定在价格谈判和交付日期谈判中，接受或拒绝这份订单的关键点。通过角色扮演回答以上问题。

案例研究

每年公共组织和私人部门都会派遣成千上万的职员参加在宾馆、汽车旅馆、会议中心、展览中心和旅游胜地举行的各种会议，这些会议代表了美国数百万美元的生意。机场酒店如万豪休斯敦霍比酒店就是一个很好的例子。该酒店坐落于交通便利的地区，距离得克萨斯州休斯敦市的霍比机场只有一英里的距离，也因为处于航空线外边而具有竞争优势。除了便利和安静之外，这家酒店的目标是为客

户提供杰出的会面和会议服务。它提供 235 间豪华客房、52 套标准间和 13 间会议间，带有顶级视听设备，能满足任何日程的持续服务。来自全球各种烹饪风格的豪华定制餐也是这家酒店的一大特色。

在一般情形下，酒店的餐饮服务经理海瑟·拉姆西都会带着潜在客户参观酒店设施。在这段参观中，潜在客户也可能会尝尝酒店的开胃食品或午餐。在某种程度上，这种参观起到了销售演示的作用。在此过程中，她会向潜在客户描述酒店的设施和服务。她也会利用这段时间来进一步了解潜在客户的需求。参观后，她陪同潜在客户回到她的办公室，完成需求评估过程。接下来，她会准备一份详细的销售提案或者合同。书面提案必须包括准确和完整的事实，因为一旦签字，它就成为有法律效力的销售合同。

对于大的项目，销售提案很少是不经修改的。职业的会议计划人是经验丰富的谈判专家，能迫使酒店做出让步。有些人学习过专业购买人员的谈判培训课程。这些让步可能包括降低客房价格、减少用餐费用、附送套房或者附送其他项目如红酒和奶酪招待。为了应付那些老练的购买者，这一谈判过程甚至可能长达两个月。

当然，有些购买者抗拒并不容易识别。海瑟·拉姆茜说她遵循四个步骤来处理购买者顾虑。

1. **识别潜在客户的真实需求**。为了达到双赢的结果，海瑟会花时间来询问有关客户需求的具体问题，比如会议参与者、会议的规模和时间或者客户的预算。潜在客户一般关注食物菜单的选择、房间价格和视听设备等谈判细节。

2. **发现购买者抗拒**。有些潜在客户不情愿接受书面提案，但是原因不明。海瑟发现在某些情况下，开放式提问无助于了解真实的购买者抗拒。而只要揭开了这一层，海瑟便知道如何处理了。

3. **澄清购买者抗拒**。如果潜在客户说，“我喜欢你们酒店的设施，但是你们的报价有点高”，那么销售人员必须澄清这种异议的含义。潜在客户是在寻求一个大的价格让步，还是小的呢?

4. **克服异议**。海瑟说：“你必须了解自己的灵活性和客户的需求，为谈判做好准备。”酒店必须赢得利润或名声，所以只有在充分考虑底线和其他无形利益之后才能做出让步。

海瑟发现谈判克服购买者顾虑的最好方法是确保在谈判结束后，双方都能感觉自己是赢家。如果任何一方感觉自己失败了，那么长期关系将难以维持。在高峰期，海瑟可能也需要与潜在客户谈判会议日程，以使酒店的机会成本降到最低，同时还要通过提供淡季的销售让步来使客户满意。

问题

1. 如果你在销售一家大城市的酒店会议服务，你预期新的潜在客户会有哪种类型的购买者顾虑?

2. 假设你代表万豪休斯敦霍比酒店，正在陪一位潜在客户参观酒店。这位客户计划举办一个有 200 位客人的重要会议。列出你想要提的问题，识别潜在客户的真实需求。在这之后，具体地做出给潜在客户的可选方案（比如高档、中档还是常规）以及相应的订单。

3. 如果你遇到了一位受过谈判培训的专业购买者，你预计对方会使用哪些策略? 你会如何应对这些策略?

4. 在不伤害对方感情的前提下，你会提什么样的微妙问题来证实他是不是决策者? 如果你发现他不是决策者，你将采取什么行动?

第 14 章

适应性成交与伙伴关系确认

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 推动成交所应有的正确态度
2. 成交所需的指导原则
3. 如何识别成交线索
4. 成交的具体方法
5. 客户说“是”和说“不”时，应该做什么

格雷琴·帕尔-希尔（Gretchen Parr-Silver）是环球影视公司（Universal Studios）特别活动销售部门的主管，她从潜在客户的角度来看待成交。尽管她所计划的特别活动似乎很完美，但她认识到客户可能具有不同的观点。她部门的特别活动可能是联合招待会、婚礼、成人礼或同学聚会，她必须试图以客户的眼光来看待实际的活动，从这个角度看，要使用适应性成交提问来确认销售和长期伙伴关系。格雷琴相信，销售过程的每一步都必须应用关系构建技能。如果你能通过销售展示持续地增加价值，成交就变得更为简单。这在价格可能会成为成交障碍的情境下，是特别有用的。[1]

适应性成交——能增值的态度

在人员销售的演变过程中，可以感受到成交方式已发生重大变化。在顾问式销售和伙伴关系时代之前，成交常常表现为销售过程的一个最重要的方面。早期销售培训文献也有鼓励操纵客户的成交方法。如果任何成交方法让客户感觉被强求或被操纵的话，都将破坏你与客户建立长期伙伴关系的机会，即使你获得了销售。[2]

成交不应视为一种以牺牲客户利益为代价的获胜战略。正确的态度是：“如果

对于客户来说这是最好的解决方法，那么我就应该帮助他做出正确决定。”[3] 一旦确定了最好的解决方案，要求下订单就是顺理成章的了。

我们认为，在许多销售场合，销售人员有责任从客户那里获得承诺。有些成交方法可以促使犹豫不决的客户做出承诺。如果能够有效地运用这些方法，潜在客户就不会感觉有压力。在有些情况下，我们仅仅需要将能引起反感的语言如“这是任何地方都没有的最低价格”，换成积极的需求满足式问题如“这款新软件不是能帮你实现更有效的存货控制吗?”

如果销售人员为成交进行战略准备，那么要求下订单就会变得容易了。成交的准备包括：理解客户需求、适应客户的解决方案、计划合适的成交方法。在整个销售展示过程中，销售人员必须能识别成交线索，并准备使用有效的适应性成交方法（见图 14—1）。[4]

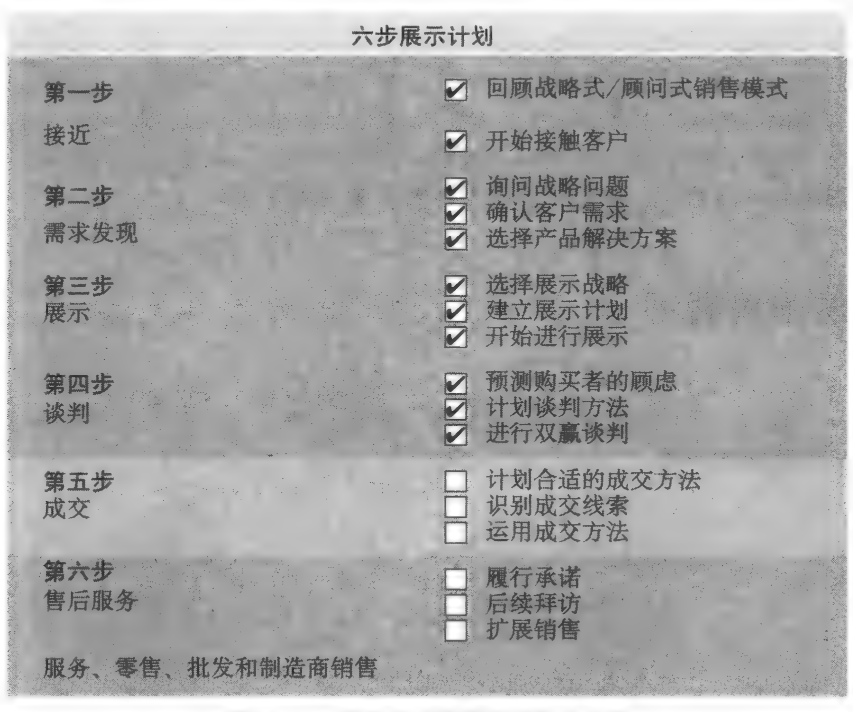


图 14—1　有效的成交要求仔细地计划

以潜在客户视角检视价值主张

如果你能以潜在客户视角检视价值主张，实现成交通常会变得更加容易。你是否有效地总结了主要利益的组合？你的建议能提供客户问题的解决方法吗？你的建议是否足够赢得客户，克服其对于购买的焦虑情绪？

《三步说服术》（*Three Steps to Yes*）的作者吉恩·比德尔（Gene Bedell）提醒我们，购买通常会引起客户情感上的压力，有的时候这也被称为“事后反悔”。以下几种购买焦虑有助于解释为什么有些客户迟迟不肯对你的销售建议做出承诺。[5]

- **选择权的失去。**如果客户同意花费 5 000 美元购买一个设计提案，那么这

5 000美元就不能够用于其他购买或投资了。一个产品或服务的购买常常意味着其他产品或服务的购买将要被推迟。当资源不够分配时，焦虑和压力就这样产生了。

- **对犯错的恐惧**。如果客户相信同意成交要求会是个错误的话，就很有可能在临近做决定时退缩。害怕做决定可能是由对销售人员缺乏信任引起的。
- **社会或同行的压力**。有些客户在做购买决定时，通常会考虑其他人的建议和反应。商业采购人员可能必须根据老板或将来此产品的实际使用员工的要求来调整购买计划。当你接近成交时，要准备处理这种焦虑的方法。有时候，一点点温和的说服就能帮助焦虑中的客户做出最后决定。

成交——伙伴关系的开始

汤姆·赖利在《增值销售》中说："……你不是在成交；你是通过一系列给客户带来价值、给销售者带来利润的行动，来建立一种承诺。"[6] 这种建立过程开始于有吸引力的接近和需求发现。继之而来的是有效的产品选择和利益展示，以建立起客户对产品的欲望。经过精心策划的演示与谈判，从而解除销售障碍后，就到了获得承诺的时候了。成交应该视为长期伙伴关系的开始。

成交的指导原则

有许多因素能增加成交的概率（见图14—2）。这些成交的指导原则在销售领域有着普遍的应用。

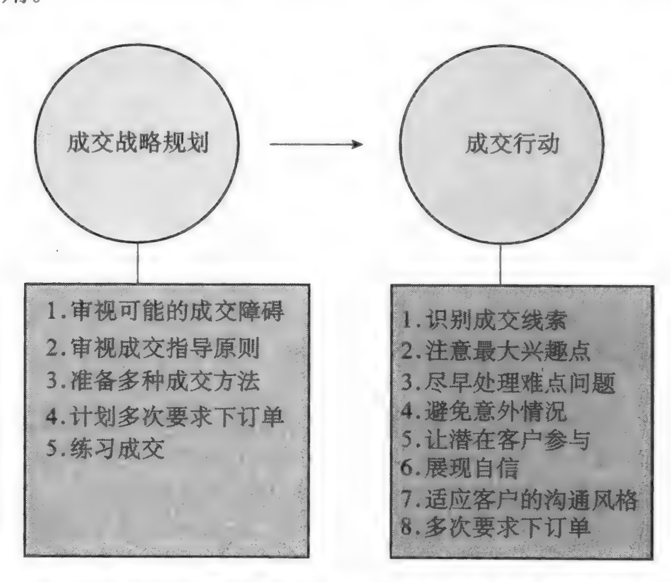


图14—2 展示战略应该包括审视成交和确认销售的指导原则

关注主要的购买动机

大部分销售人员都能够在销售展示中表现他们的产品最突出的利益，这是很自然的。不过，应该要留意那些能激发客户最大兴奋感的具体利益。有着最大吸引力的购买动机值得特别注意。惠氏国际公司（Wyeth-Ayerst International）销售培训和发展主管文斯·彼得斯（Vince Peters）对他的 8 000 名药品销售人员说，成交的关键“是要找出潜在客户真正寻求的是什么”[7]。

在整个需求发现阶段，要密切关注客户的兴趣。全力关注客户的最大兴趣点，给潜在客户购买的理由。

销售周期越长需要承诺越多

现在许多行业的销售周期变得越来越长，产生这种变化的原因之一是越来越多的决策者参与到采购产品的决策中来。销售分析公司 CSO Insight 组织的一项涉及 1 300 家公司的调查显示：竞争不断增强、购买程序更加复杂和购买者工作量更大，这些因素同样也使销售周期拉长。许多产品的销售周期以月来计算，而有些产品的销售周期则是以年来计算。[8]

在进行大型、复杂的销售时，你应该在整个销售过程中努力达成**阶段性承诺**（incremental commitment）。在多次拜访销售展示中，每一步都要获得某种形式的承诺。在第一次拜访结束时，应该获得第二次拜访日程的承诺。而第二次拜访则可能获得潜在客户参观你们公司设施的承诺。每次承诺都应该将销售向下订单推进。

有些情况下，缩短销售周期的最好办法是创造一种全新方式来定位客户和接近客户。Telegraph Hill 浴袍公司客户数据库是高端宾馆和矿泉疗养地。当玛丽亚·斯普尔洛克（Maria Spurlock）担任公司 CEO 时，公司典型的销售周期是 6 个月到两年。公司大部分客户是已建成的大型宾馆，宾馆购买浴袍的决策常常需要总经理和客房服务主管的参与。玛丽亚·斯普尔洛克决定将公司更多的销售努力放到在建宾馆上，在建宾馆的关键决策制定者通常只有室内设计师一个人。通过与室内设计师的合作，她成功地将公司的销售周期缩短到 3 个月甚至更少。[9]

成交之前的难点谈判

许多产品可能都会存在致命弱点——称为“阿基里斯的脚后跟”。换句话说，产品或多或少都会有薄弱的地方或者显得薄弱的地方。在试图成交之前，要就难点问题谈判出一个双赢解决方案。如果忽视这些问题，就可能导致销售失败。成交是销售展示的一个决定性的阶段，在此不适合去处理有争议的问题。

在某些情况下，如 Guardsmark 安保系统、Hickey-Freeman 手工西服、雷克萨斯（Lexus）汽车或丽思·卡尔顿会议中心，其致命弱点可能就是价格了。这些产品与其竞争产品相比，价格可能就显得昂贵了。这些产品的销售人员在尝试成交之前，应该找到方法来确立自己产品的价值。

避免成交时的意外

许多销售人员会犯这种错误，即他们直到成交前，才吐露一些可能引起潜在客

户意外的信息。例如，销售人员进行了报价，却没有具体告知这个价格包含什么。假定一种中央空调的价格是3 000美元，潜在客户认为这个价格与市场上同类产品相比是有竞争优势的，就准备下订单。这时，销售人员不经意地提起安装费用还要825美元，而潜在客户一直以为3 000美元是包含安装费的。突然之间，这个额外费用就成为成交的一个重要障碍。

意外可能会以某种形式出现，如附加费用的配件、保修条款、客户服务限制或其他问题。不要让最后一分钟的意外破坏与客户之间的关系，威胁成交的完成。

“坚定不移”——成交时表现出高度自信

你相信你的产品吗？你相信你的公司吗？你相信你自己吗？你是否曾找到过一个能解决客户问题的方案？如果你对这些问题的答案为“是”的话，那么你就没有必要显示出胆怯。正视潜在客户，要求他们下订单。在这销售展示的重要关头，不要显得谦卑。销售人员自信地要求客户下订单，在这一点上所展现的坚韧态度在人员销售中是十分必要的。

多次要求下订单

经常有销售人员犯这样的错误：不向客户要求下订单，或者只要求过一次订单。一旦潜在客户说不，他们就放弃了。《如何赢得并保留终身客户》（*How to Win Customers and Keep Them for Life*）的作者迈克尔·勒伯夫（Michael LeBoeuf）指出，几乎2/3的销售拜访都是以销售人员没有要求下订单而结束的。他也指出，大部分客户在说“是”之前，会数次说“不”。[10]一些高绩效销售人员通常都是三次、四次甚至是五次要求下订单，相当一部分客户同意是经过四次或者五次尝试之后。当然，所有这些尝试成交并非都在一次拜访中发生。如果你的产品解决方案能够真正解决客户问题，那么坚持是一种美德。

识别成交线索

随着销售展示的进行，你需要留意成交线索（有时也称为购买信号）。**成交线索**（closing clue）是一种口头或非口头的暗示，表示潜在客户准备做出购买决定了。这是销售中十分重要的一种反馈形式。当你察觉到成交线索时，试图成交的时机就到了。

许多成交线索非常微妙，稍有失察，便会擦肩而过。非口头的购买信号尤其如此。如果你能眼耳并用地仔细观察，会发现许多潜在客户都会发出购买意向的信号。[11]如前所述，销售人员所需最重要的素质之一是换位思考，这是一种感知他人情感的能力。识别出环境线索，能让你修正自我行为，以使用合适的战略去成交。[12]本节将浏览一些常见的口头和非口头成交线索。

口头线索。成交线索可以多种形式出现。口头语言（口头线索）通常最容易被感知到。这些线索可以分为三大类：（1）问题；（2）认同；（3）要求。

问题。提出问题是最明显的购买信号。回答了以下任一个客户问题后，你就可以尝试成交了：

你们是否为此次购买提供信贷计划？

你们提供哪种质保？

我们公司要多久才能拿到货？

认同。认同是一种正面评价，是针对你的产品或销售中的一些因素，如信贷条款或发货日期。以下是一些例子：

多久才能交货？

这架飞机能完成你所说的所有能做的事情吗？

我一直希望拥有一艘这样的船。

要求。有时候，客户会在购买之前列出一些需要满足的条件。如果你能满足这些要求，那就是尝试成交的良机了。潜在客户可能提出的一些要求如：

我们希望在两周之内就发货。

我们的员工需要培训如何使用这些设备。

我们所有的设备都必须通过公司安全主管的检验认证。

有些情况下，口头购买线索并不会那么容易地让你识别。重要的购买信号可能交织于正常的谈话之中。因此，无论什么时候，在潜在客户讲话时，你都要认真倾听。

非口头线索。非口头购买线索更难以发现。即便发现了，这种形式的信号也很难以解释。因此，你要留意客户的肢体动作、面部表情和语气语调。以下一些行为表明潜在客户准备要购买产品了。[13]

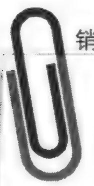
潜在客户的面部表情突然改变。突然之间，此人眼睛一亮，脸上清晰地显示出真实兴趣。

潜在客户开始点头，表示同意。

潜在客户向前倾斜身体，似乎在专心地听你讲话。

潜在客户开始查看产品，或者认真地研究销售资料。

当以上这些非口头购买线索被观察或者感觉到时，不要犹豫，要求客户下单吧。销售展示的全过程中可能有多次成交机会，重要的购买信号随时可能出现，千万不要错过。



销售与你息息相关

品牌建立始于人员销售

为“私密产品”（胸罩、内裤和女式背心）建立品牌名字，确实是一个挑战。艾尔卡·斯里瓦斯塔瓦（Alka Srivastava）和莫娜·斯里瓦斯塔瓦（Mona Srivastava），既是姐妹又是生意伙伴。她们毫不掩饰地承认，当开创 Florentyna Intima 女式内衣公司的时候，并不知道自己将遇到什么。这两个经济学专业的人对设计、生产和营销都知之甚少。艾尔卡和莫娜有了生意计划并从她们的父母那里借到一些钱之后，就开始寻找设计师和制造商。她们需要样品来向客户进行展示，样品在曼谷的一家公司完成，她们便试着雇用了一名销售代表来展示新的产品线。不幸的是，没有人愿意代言一家没有经验的制造商所出售的产品。当时，她们决定自己做销售人员。她们上路出发，挨个拜访内衣精品店的老板，参加贸易展销会。很快，购买者就打电话来下订单。

销售每年都会提高大概 30%。[8]

成交的具体方法

销售展示是一个过程，并非单一活动。这个过程中的每一步，都应该提升客户的信任，推动客户做出购买决定。在销售过程中，将自己定位为一种有价值的资源，你就向成交更进了一步。[14]

并不存在所谓最好的成交方法。最好事先准备几种成交方法，然后采用适合各个客户的（见表 14—1）。考虑到许多销售的复杂性质，准备组合使用几种成交方法不失为一个好主意。[15]记住，你的目标不仅仅在于成交，更是要发展长期伙伴关系。

表 14—1 成交工作表

成交线索（潜在客户）	成交方法	成交表述（销售人员）
“这听起来不错。”（口头认知）	直接要求式成交	“好呀，您能在这个订单上签字吗?”
“你们提供哪种融资?”（口头问题）	多选式成交	“我们提供两种融资方式：90 天无担保贷款或两年长期融资贷款。您倾向于哪种?”
“哦，我们现在手头没有这么多的现金。”（口头要求）	假定式成交	“根据您的现金情况，我推荐您考虑我们的分期付款计划。这允许你先支付很小数额的首付，将现金保留下来，用于日常商业开支。我很乐意帮您采用分期付款计划。”
潜在客户认真看完了销售提案，露出满意的表情。（非口头线索）	组合运用概述利益式成交/直接要求式成交	“这个解决方案超出了您的质量要求，满足您的时间期限，为您的财务部门提供了所要的详细资料。能让您的首席财务官签署这份订单吗?”

说明：准备成交要事先计划多种成交方法。研究表明，在许多销售环境中，可能必须多次尝试成交方法。

试成交

试成交（trial close）是在销售展示中某一时机做出的成交尝试，以鼓励客户表现出是准备购买还是不愿意购买的意愿。它也被称为**小点式成交**（minor point close）。当有理由相信潜在客户准备做决定，但由于其本能的谨慎而犹豫时，试成交就可能是合适的。这是检测购买者实际购买态度的一个很不错的办法。在复杂的多次拜访销售中，试成交能有效地用来实现阶段承诺。试成交通常是以确认式问题出现的，一些例子如下：

> 我们能安排 8 月份第一次交货。这个时间行吗?
> 这个时间向执行委员会做展示是合适的吗?
> 您愿意 7 月 1 日还是 7 月 15 日开始这个计划?
> 现在先付 2 000 美元的订金吗?

有些销售人员在销售展示中使用多次试成交。当销售人员展示完产品的重要特色，将其转化成购买者利益，并使潜在客户确定此利益是重要的时，就可以使用试成交了。

推而广之，在六步展示计划中的第二、三、四步之后，都适合使用试成交（见图 14—3）。

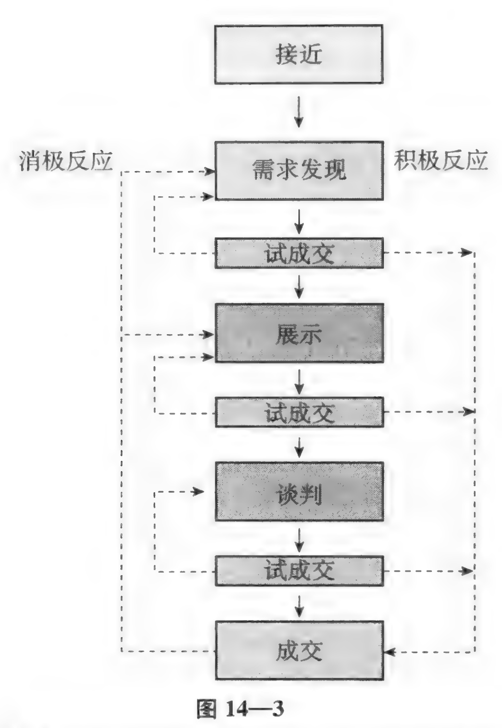


图 14—3

说明：试成交要在销售展示中的合适的时机进行尝试。在六步展示计划中的第二、三、四步之后，使用试成交都是比较合适的。

直接要求式成交

直接要求式成交（direct appeal close）具有清楚、简单的优点。这种成交方法直截了当地要求订单。这是最直接的成交方式，对许多购买者而言是很有吸引力的。实际上，许多客户希望销售人员来要求销售。

当然，直接要求式成交不能用得太早。在潜在客户对产品或者服务表现出明确兴趣之前，不能使用直接要求式成交。销售人员在发出要求之前，必须获得潜在客户的尊重。一旦你提出了直接要求，就应该停止谈话。《W》（*W*）杂志的西海岸广告主管约翰·利夫赛（John Livesay）说，他的“秘密武器”是成交时保持沉默。在要求客户购买后，他就会保持沉默，避免问客户更多的问题或做更多陈述，这样，就可以给客户足够的时间来思考购买建议。[16]

不同的直接要求式成交通过采用提问来判断离客户最后做出购买决定还有多远。问题可以这样问：“我们还要多久才能成交呢?”这种直接的问题要求直接的回答。应鼓励客户对销售过程进行考虑。[17]

假定式成交

假定式成交（assumptive close）有时也称为**想当然式成交**（take-it-for-granted

close)，在假定客户已经决定购买的前提之下，要求其做出一些次要的决定。[18]这种成交方法出现在展示接近尾声的时候。如果你识别出了客户的真实需求，按购买者利益展示了解决方案，进行了有效的销售演示，圆满地协商解决了客户的顾虑，此时，很自然地假定客户将要购买了。知名销售顾问杰弗里·吉特默（Jeffrey Gitomer）说，当销售人员成功地化解了潜在客户感知到的风险，并且使潜在客户建立起了信心时，则使用假定式成交是非常合适的。[19]假定式成交通常是以关注次要问题的形式出现，可能的例子如：

> 如果您觉得211型产品能提供您正在寻找的主要利益，我们就定在下个星期二交货吧。
>
> 既然我们的生产系统能提供给您所要求订单履行的灵活性，我们就接着下订单吧！

许多客户会顺理成章地将这些陈述看成前面事件的结果。假定式成交中通常包含你所要求采取行动的好处。[20]

在你非常肯定客户已经准备购买时，这种成交方式提供了一个要求做决定的微妙方法，你不过是把买/卖过程推向了成交而已。

总结利益式成交

假定你已经介绍并演示了你的产品的主要好处，并且你发现购买者有相当的兴趣，但是你的介绍涵盖了大量的资料，如果没有你的帮助，潜在客户很可能没有办法形成产品的整体概念。这时，你应该提供一个符合最重要购买者利益的简要总结。**总结利益式成交**（summary-of-benefits close）的目标就是重申其增值利益，这样有助于带来有利的决定。因此，这种方法也可以叫做**逐步式成交**（step-by-step close）。这种成交陈述提供了一个机会，即让你有机会重申产品利益是如何超过其成本的。[21]

让我们看看这种成交方法在酒店业的作用。埃默里酒店（Emory Hotel）的销售经理特里·霍尔（Terry Hall）最近拜访了一家大型公司的营销主管雷·布施（Ray Busch），在销售展示接近结束的时候，特里总结了主要利益和购买条件："布施先生，我们能提供您所要求的一间能够舒适地容纳200人的会议室，以及4间作为工作室的小房间。我们可以提供每人不到11美元的午餐。并且，还可以提供给你们每个员工一沓便笺纸、一支笔和会议日程。现在我就可以预订这些到您的首选会议日期，即11月24号。我能将您的预订信息输进我们的电脑系统吗?"注意，销售人员概述了价值主张的所有重要元素，然后询问了一个需求满足式问题，这个问题可用于推进销售过程，达到客户承诺和行动之目的。

特别让步式成交

特别让步式成交（special concession close）是为客户的立即行动提供一个额外激励。如果潜在客户同意签订单，就可以给他一个特别的优惠。这种让步是低价战略的一部分，如售价折扣、数量折扣、付款方式放宽或者是潜在客户预料之外的馈赠。

这种成交方法的使用应该小心，因为有些客户会对让步持怀疑态度。在销售人员似乎已经给出最后优惠的时候，再做出的让步尤其会让人生疑。

Joe Boxer 公司的创办人和董事长尼古拉斯·格雷厄姆（Nicholas Graham）在向零售商展示其新颖内衣上，花费了相当长的时间。格雷厄姆回忆说他最困难的一次销售是在很有声望的萨克斯第五大道商场。他想让该商场销售他的内衣产品，并推出丹尼尔·布恩（Daniel Boone）式的内裤，带有可拆卸的浣熊尾巴。格雷厄姆说："他们从来没有见过这么荒谬的事情。"为了能成交，他让商场代销 24 套。"他们在一个小时内全部销完。"格雷厄姆说。萨克斯从此成为 Joe Boxer 公司的忠诚客户。[22]

多选式成交

为潜在客户提供多种产品配置、交货和价格选择方案，在许多销售场合是一个不错的想法，在应对那些对价格敏感的交易型购买者时尤其适用。正如先前章节中所提到的，现在的客户都希望获得更多的灵活性。**多选式成交**（multiple options close）让客户可以考虑多种不同的选择方案，自己评估对每种选择的感兴趣程度。当你觉得快到合适的成交点时，就去掉一些选择方案，以减少困惑和犹豫不决。

在办公设备的销售中，经常能见到多选式成交的应用。如果一个小公司想要购买一台复印机，大部分的供应商都会提供多个型号以供参考。假设潜在客户已经查看过四种产品，但似乎不确定哪个是最好的选择。这时，销售人员就应该确定哪种复印机对潜在客户来说最没有吸引力，并从选择中将它剔除。这样潜在客户就只需要在三种选项中做选择了。如果潜在客户比较中意其中一种复印机，就可以要求他下订单了。

什么时候使用多选式成交呢？可遵循以下简单步骤：

1. 准备多种产品选择方案。
2. 当提供给潜在客户的可选项已经够多时，就不要再继续介绍其他产品了。太多选择将会造成困惑和犹豫不决。
3. 剔除那些潜在客户看起来一点也不感兴趣的产品（或特征），将精力集中在潜在客户感兴趣的选择上。

平衡表式成交

平衡表式成交（balance sheet close）对那些即使被给予了大量信息但还是难以做出决策的人有很大的吸引力。假设现在客户要做一个选择：是现在购买还是以后再购买？销售人员在纸上画下一个 T 形表，在表的两栏写下标题。

为了推动销售过程继续下去，销售人员可能会说："让我们看看现在购买这边能列出多少理由。"在 T 形表的左边，销售人员会列出现在购买的原因，这些原因应该是客户已经表示出兴趣的利益。在表的右边，现在不购买的原因也列出。在列表过程中，销售人员必须注意和客户交流。如果只是销售人员一直在谈，这种成交方法是不会有效的。

现在购买的原因	不立即购买的原因
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

管理层式成交

在前面的章节中，我们曾经讨论过让销售经理或高层主管参与到销售拜访中的好处。有时，为了和大客户成交，销售人员需要寻求公司高层管理者的帮助。黑格曼机械公司（Hegman Machine Tool Inc.）的莱恩·黑格曼（Ryan Hegman），回忆了一起价值 150 万美元的自动化制造系统的销售。在销售过程中，他请公司的总裁、销售副总和首席工程师都参与进来。“他们每个人都以自己独特的方式为销售增加了价值。”黑格曼解释道。让管理层参与销售过程的一个重要原因，就是让潜在客户觉得你的公司的所有资源都是能够用来支持他这个客户的。[23]

紧急事件式成交

紧急事件式成交（impending event close）也称为**积极/消极技术式**（positive/negative technique），是对消极因素的积极应用。这种成交方法要求你对潜在客户的需求有足够的理解，以便将其异议转变成卖点。更多情况下，要使这种成交方法能顺利使用，你需要与潜在客户建立良好的关系。

例如，销售人员可能会说：“正如您所认同的，我们的产品较竞争对手有很大的优势。同时，我也想要告诉您，由于您的产品需求高（积极点），我们无法在下个月的中旬交货（消极点）。然而，我相信您的交货期限是到下个月底（确定你知道的是事实），所以说如果您今天就下订单的话，交货时间就不会成为大问题。”

组合式成交

在有些情况下，最有效的成交方法是组合运用以上讨论的两种或更多成交方法。为了更好地阐述这一点，让我们观察柯琳·怀特（Colleen White）在一家大型百货公司的进货办公室里的做法。柯琳是一家生产多种皮革服饰与饰品的公司的销售代表，在她即将结束其销售展示时，她觉得潜在客户对她的产品非常感兴趣，但是在做决定上有点犹豫。

柯琳是这样处理成交的：“泰勒女士，我们已经讨论了我们的产品对您而言非常重要的几种利益。首先，您认同这个产品将会受到您的那些时尚购物者的欢迎。其次，您表示我的报价能让您有丰厚的利润。最后，如果我们现在就签订单的话，您就能在假期销售旺季之前及时获得产品。考虑到这些，我们今天就签订单吧！”注意，这段话以总结利益式成交开始，以假定式成交结束。

适应客户的沟通风格

在第 4 章中，我们讨论了沟通风格的概念，以及通过风格调节实现多面性。我们发现，不同行为方式的人也是以截然不同的方式来做决定的。在决定如何适应成交时，我们要把潜在客户的风格考虑进去。[24]

指令型。大部分指令型风格的人都是目标导向型，一旦相信你的解决方案能满足其需要，他们就会很快地做出决定。他们喜欢与那些自信能给客户带来所需利益的销售人员做生意。指令型风格的人可能会拒绝你提出的试成交，仅仅是要测试你

的自信度。高度自信的指令型风格的人会尊重那些有决心、能坚持的销售人员。

表现型。表现型风格的人需要社会认可，所以需要对其意见和想法给予支持。保持目光接触，做好的倾听者。不要让购买者情绪化的陈述扰乱了你的平衡。陈述自然、语言有吸引力和推动力，在沟通中都是需要的。

顺从型。可以预料顺从型风格的人在做购买决定时是很慢的。他们更担心改变或冒险。理解他们所感受到的风险是非常重要的，这样你就可以在向他们要求做购买决定之前说服他们。尽量不要向顺从型风格的人施加压力，压力可能会让他们更加犹豫不决。耐心是重要的。

分析型。在你向分析型风格的人询问其购买决定时，确保你检查过了重要的真实信息。这种购买者是不容易受情绪影响的，向分析型风格的人提问："在你做决策之前，还需要我提供其他什么信息吗?"永远不要为了让分析型风格的人迅速做决定而施加压力。

成交练习

很大程度上，销售的成功与否取决于学习如何利用这些成交方法。使用适应式销售技术能够获得更多的发现机会与更大的成效。[25]你可能不会在几天或者几周之内就能很好地掌握这些方法，但是你可以通过准备和练习来加速你的学习过程。角色扮演练习是体验成交过程和练习成交所需要的技术的最好方式之一。要准备角色扮演，首先需要设想各种成交情景，然后准备书面剧本。[26]找一些人（你的销售经理、朋友或者是你的伴侣）扮演客户的角色，给他们剧本。用录像机录下角色扮演，然后坐下回放，在录像机中观察你的表现。录像能够给你非常好的反馈。使用成交工作表（见表 14—1）来准备你的对话练习。

购买者说"好"时确认伙伴关系

恭喜！你已经成功地实现了成交，已经建立了你所希望与客户建立的长期、满意的伙伴关系。在准备离开之前，你需要确定所有关于购买合同的细节都完善了。和购买者一起检查所有的细节问题，如果需要的话就可以要求他签名了。

一旦成交，花点时间让客户放心是很重要的。这是成交中的**确认步骤**（confirmation step）。在你离开之前，让客户安心，指出客户做出了正确决定，描述拥有你的产品所能带来的满足感。这样做是对购买者的再销售，预防购买者后悔。**购买者后悔**（buyer's remorse）是一种情绪上的反应，有多种形式如后悔、害怕或焦虑等。[27]怀疑自己是否做出了正确决定是常有的事。赞赏客户做出了明智的决定，因为在成交之后，客户需要为自己的行为向其他人做出解释。你的再次保证言论，对他而言会是一个很大的帮助。

离开之前，要感谢客户下了订单，这是非常重要的。每个人都喜欢自己的购买受到别人的感谢，没有人会认为购买是理所当然的，即便是一个很小的订单也值得赞美几句。许多情况下，一封后续感谢信是很合适的。

在前面几章中，我们提到过一个满意的客户会是最好的潜在客户的来源之一。不要犹豫地提出："您是否认识其他人，这个产品对他也有用呢?"或类似的问题。

有些客户甚至会愿意为你写一封介绍信。

当购买者说“不”时应该做什么

高绩效销售人员会学习如何管理失望。强烈地表现出失望或者愤慨，可能会给未来的销售关上一扇门。失去一笔交易可能是痛苦的，但也可以成为一个很有价值的学习机会。分析一下哪里出错了，可能会有助于改变你未来销售的结果。以下是你在一次销售失败后应该做的一些事[28]：

1. **确定交易是否彻底失败了**。客户改变决定的机会总是存在的。你可能需要作最后一次努力，来重新开启销售展示。

2. **回顾事件的过程**。当你体验了一次无成果的销售拜访后，尝试从这种体验中获利。如果你是销售团队中的一员，要从每个成员那里获得收益。在潜在客户说“不”后，尽快安排一个汇报。如果你是独自工作，就要进行一次诚恳的自我分析。从销售过程的每一个方面认真反思你的表现，这样就可以从中发现能被改变的弱点。

3. **与客户面谈**。要想获得反馈，就需要有技巧的接近方式。如果你的询问太具有攻击性，就显得好像争强好胜。但如果太软弱的话，客户的解释就会很笼统，而你就不会知道从何改进。关键是要以一些中立词来提出你的问题。不要这样问：“为什么我们没办法得到这个订单？”应该尝试这样问：“谢谢您能考虑我们公司，我们希望将来能与您做生意。您是否介意帮助我们弄明白我们的销售建议书中的不足呢？”

永远要为未来销售准备打开大门。告诉潜在客户你希望将来能和他一起合作。然后，将此人放回到潜在客户名单上，记录下你了解到的有关潜在客户的新信息，并继续保持联系。The Communication Project 的总裁马文·戈特利布（Marvin Gottlieb），回忆起曾损失了一家大型 IT 公司的一单大生意，这家公司曾决定要自己培训，而不外包给戈特利布的公司。戈特利布并没有因此就放弃希望，他继续和这家 IT 公司的关键人物保持联系。四年之后，他受邀为一个所需服务去展示信息，在不到一个月的时间内就实现了 5 万美元的收入。[29]

对潜在客户可能与竞争者接触做准备。有些潜在客户不肯购买，是因为他们想更仔细地了解竞争产品，这在销售领域是一种比较常见的现象。你要尽可能地帮助客户做出明智的比较。

再次重申你的产品的优势，永远是一种很好的方式。要特别强调你的产品超过竞争产品的优势，这样便于客户能在未来某个时间来购买你的产品。

关键概念复习

推动成交所应有的正确态度

早期的成交方法鼓励对客户的控制。任何成交方法如果让客户感受到被强求或被操纵的话，都将破坏你与客户建立长期伙伴关系的机会。成交不应视为一种以牺牲客户利益为代价的获胜战略。一旦确定了客户的需求，销售人员就要采取最合乎道德、最有效的方法，推动客户从犹豫不决到做出承诺。

成交所需的指导原则

销售周期越长，需要的承诺越多。通过多次拜访销售展示，从潜在客户那里获得所需的承诺。

尝试成交中，最大利益的购买动机值得特别重视。试图成交之前，要谈判解决难点问题，表现出高度的自信，多次要求对方下订单。

如何识别成交线索

销售人员必须留意来自潜在客户的成交线索。这些线索分成两类：口头的和非口头的。口头线索是最容易识别的，但是也可能很微妙。再次重申，做一个细心的倾听者是很重要的。非口头线索的识别会更困难，但是细心观察会帮助你发现它们。

成交的具体方法

让潜在客户做出购买决定，需要好几种成交方法。因此，销售人员事先计划好几种成交方法是明智的。可以从本章所提供的成交方法中选择，然后根据产品和销售人员面临的客户类型进行定制。有些销售情境中，使用组合式成交方法是非常有效的。适应客户的沟通风格也是很重要的。

客户说“好”和说“不”时，应该做什么

专业的销售人员不会因为成交失败而失望或愤怒。所作的每次努力都可能会对将来有帮助，可能会在下一次销售拜访时实现成交。继续保持联络，即便销售失败了，从中学习所得经验也是很有价值的。

关键术语

阶段性承诺（incremental commitment）
成交线索（closing clue）
试成交（trial close）
小点式成交（minor point close）
直接要求式成交（direct appeal close）
假定式成交（assumptive close）
想当然式成交（take-it-for-granted close）
总结利益式成交（summary-of-benefits close）
逐步式成交（step-by-step close）
特别让步式成交（special concession close）
多选式成交（multiple options close）
平衡表式成交（balance sheet close）
紧急事件式成交（impending event close）
积极/消极技术式（positive/negative technique）
确认步骤（confirmation step）
购买者后悔（buyer's remorse）

复习题

1. 列出销售展示的某些会导致成交和确认销售难以实现的方面。
2. 描述有时会成为成交障碍的三种购买焦虑行为。
3. 销售人员成交应该遵循哪些指导原则？
4. 为什么从潜在客户的视角来检视价值主张很重要？
5. 为阶段性承诺下定义。为什么在整个销售过程中取得阶段性承诺很重要？
6. 说明销售男士和女士套装时如何使用多选式成交方法。
7. 成交是否有一个最好的方法？请解释。
8. 什么是试成交（小点式成交）？什么时候销售人员应该尝试一下试成交呢？
9. 解释总结利益式成交（逐步式成交）。
10. 客户说“好”时，销售人员应该遵循什么样的确认步骤？客户说“不”时，销售人员应该做什么？

角色扮演练习

检查附录确认的会展中心优势利益。具体研究五星级主厨的品质、获奖的酒店翻修、停车和往返机场的交通成本，以及酒店位置相对于高速公路的进出方便。假定你为销售主管，根据掌握的信息，准备一张成交表，向潜在客户综合运用总结利益式成交/直接要求式成交。同样，利用视听展示指南中的信息，准备特别让步式成交——对于23人的团体，如果住酒店单间的话，可以免费使用激光笔和无线麦克风（价值107.5美元）。运用这些成交方法，通过角色扮演，向正认真考虑要接受竞争者服务的潜在客户做销售。

案例研究

环球影视公司的特别活动销售部门能实现您的梦想。我们可以帮您设计一场婚宴，让来宾们多年之后仍津津乐道。(侏罗纪公园主题的怎么样?）如果您想对即将退休的首席执行官表示感谢，我们将保证这个聚会绝对特别。我们同样可以帮您计划受戒礼、同学聚会或其他一些特别活动。

特别活动销售部门的主管格雷琴·帕尔-希尔，是一个乐于和客户相处的人。她的客户从年龄、受教育程度、收入和社会阶层上来看差异很大。和这些不同的人有效打交道的关键在于建立关系。一旦她和客户建立了关系，确立起信任的基础，客户就更愿意开诚布公，谈论他们的需要。活动策划者可以在很大范围内支配道具、设备和人员，但是客户在使用这些资源时需要指导。

格雷琴发现，如果精心计划并有效执行销售展示的话，成交会变得更容易。她认为，良好的倾听技巧和细心的观察有助于发现主要购买动机。例如，有的客户想要特别的主题婚宴，但可能在表达想法上有困难。为了理解客户的真实愿望，格雷琴必须认真地探求和聆听。必须在展示过程中创造价值，为成交奠定基础。一项特别活动可能会花费上千美元，所以价格可能是成交的一个障碍。

问题

1. 格雷琴·帕尔-希尔需要寻找怎样的成交线索?
2. 什么样的试成交是合适的?
3. 在试图成交之前，要谈判解决哪些难点问题?
4. 你能想象到一个情景，在该情景中格雷琴·帕尔-希尔可能会使用多选式成交吗?请加以解释。
5. 假设一家大型公司想安排40人的见面会。这次活动要以鸡尾酒和开胃菜开始，以正餐结束。进餐之前会有一个特别的娱乐活动。那么，在总结利益式成交中应该包括什么项目?

第15章 客户服务与伙伴关系培养

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 利用客户服务来培养长期伙伴关系
2. 客户服务的当前发展
3. 加强伙伴关系的主要客户服务方法
4. 以扩展销售来增加价值
5. 有效地处理抱怨

Body Glove 国际公司是领先的各种水上运动服装制造商，是一个从头做起的公司。早在20世纪50年代，公司创始人比尔·迈斯特勒（Bill Meistrell）和兰迪·迈斯特勒（Randy Meistrell）都热爱冲浪及潜水运动，而当时高质量的潜水服很难找到。于是他们决定将问题转化成机会，建立自己的潜水服设计公司。第一件潜水服在加利福尼亚州雷东多海滩的一家小潜水商店售出。今天，Body Glove 国际公司已经是一家市值数百万美元的全球公司，其优质产品与杰出的客户服务赢得了全世界的认可。

Body Glove 系列产品的专业销售人员坚守其企业哲学，基于这种信念：任何时候都不能牺牲品质，包括售后服务。售后服务是展示战略中一个重要的因素，Body Glove 投资了一个现代化的客户服务中心，装备了最新的技术。在现代计算机的帮助下，员工们能检查任意订单的状态。客户服务人员与销售人员一起，在销售成交后，继续增值。[1]

售后服务包括了在购买过程的执行阶段之中和之后所采取的各种活动（见图8—2）。本章中，我们将售后服务表述为三个过程：履行保证和承诺、售后持续沟通的跟进服务、扩展销售。这涉及增加需求的识别和提供解决方案（见图15—1）。每个阶段都能增加价值以及建立伙伴关系。

利用客户服务建立长期伙伴关系

随着全球性竞争的不断加剧以及企业边际利润的越来越低，能否以价值创新活动挽留客户，将意味着市场份额的增加或减少。努力进取的营销人员正在寻找可以使其服务差异化的方法，从而利用价值来培养客户的情感忠诚度。[2]

客户则希望寻找在客户服务方面拥有良好声誉的销售企业，建立能帮助他们解决购买需求的长期伙伴关系（见图15—1）。满意的客户是一种“辅助”的销售队伍——他们会将客户导向型企业推荐给其他人。如果客户得到了很好的售后服务，那他一定会告诉其他人。研究表明，一个客户享受了良好的客户服务体验后，他平均会告诉6个人；如果他享受了一次卓越的服务，他会告诉12个人。[3]

六步展示计划	
第一步 接近	☑ 回顾战略式/顾问式销售模式 ☑ 开始接触客户
第二步 需求发现	☑ 询问战略问题 ☑ 确认客户需求 ☑ 选择产品解决方案
第三步 展示	☑ 选择展示战略 ☑ 建立展示计划 ☑ 开始进行展示
第四步 谈判	☑ 预测购买者的顾虑 ☑ 计划谈判方法 ☑ 进行双赢谈判
第五步 成交	☑ 计划合适的成交方法 ☑ 识别成交线索 ☑ 运用成交方法
第六步 售后服务	☐ 履行承诺 ☐ 后续拜访 ☐ 扩展销售
服务、零售、批发和制造商销售	

图15—1

说明：售后服务有三个步骤：履行承诺、后续拜访、扩展销售。

达成持续销售

第1章中，我们介绍了伙伴关系为基于战略高度的长期关系，以解决客户问题。成功的伙伴关系可以带来连续销售与推荐销售。

如今，许多大公司都希望能与之结成伙伴关系的是这种供应商：能销售并实现优质产品和服务，以此不断地改进公司的运营状况以及提高利润。第一单销售只是关系的开始，是一个获得回头客销售的机会。只有在供应商展示了以各种方式增加

价值的能力后，才可能实现回头客销售。[4] 这里的价值可以有多种表现形式，包括准时配送、完善安装、准确的发票、专业的技术、社会关系或其他对客户重要的方面。在 B2B 的销售中，供应商提供大量的售后支持，加强了双方的伙伴关系。站在客户的立场思考并按客户的利益行动是获得回头客业务的主要因素，常称为客户利益代言。[5]

响应不断增加的售后客户期望

正如莱维特在《营销想象》(*The Marketing Imagination*) 一书中所说，人们购买的并不是产品本身，而是期望。客户购买的是对企业所承诺利益的期望，一旦购买了你的产品，期望便随之增加。莱维特指出，成交之后，购买者的态度就会发生变化，客户希望销售人员将此次购买作为他们赋予的恩惠而记住。

尼汀・诺瑞亚 (Nitin Nohria) 是哈佛商学院教授、《真正有效：持续业务成功经验 4+2 公式》(*What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*) 的作者之一，他指出："企业不能满足客户期望，就会受到惩罚。"[6]

对成交后增加的客户期望，需要有一个售后服务的战略规划。关系、产品和客户战略的某些层面对客户期望增长有正面影响。[7] 在大多数 B2B 的销售中，销售人员不能独自进行售后服务。要做好客户管理，就需要来自配送部门、技术支持部门、工程部门和其他部门的协助。客户服务越来越需要团队的努力。[8]

如何应对期望增加的客户呢？

第一，要确保客户战略的针对性，必须完全理解客户的需求和需要。客户想获得什么？我们如何帮助客户做得更好？

第二，要聚焦在履行承诺和跟进服务上。在销售展示过程中，销售人员会做出保证和承诺。如果有任何一点承诺被忽视了的话，销售人员的信誉就将受到质疑。

第三，要重新审视我们的产品战略。某些情况下，我们可以建议提供相关的产品或服务，来提高客户的满意度。如果产品价格昂贵，可以通过信贷安排来提供帮助。如果产品很复杂，可以提出使用方法和产品维护方面的建议。这些形式的帮助都可以为销售增值。



销售与你息息相关

找工作需要拓宽关系网

你受过良好的教育，但是却没有一份工作。这一幕在全国上下成千上万人的生活中上演过。在你上网再一次发出上千份简历，或者花费更多的时间上网搜索工作机会之前，看一看德雷克・比姆・莫林 (Drake Beam Morin, DBM) 公司所进行的研究，这是一家职场咨询公司。构建关系网是求职的最高手段，胜于其他像互联网和报纸广告这样的策略。这一报告指出，DBM 委托人中 66%是通过关系网来找到新工作的，而仅有 6%通过互联网找到工作。不要忽视了私人接触的价值，它可以为你提供推销自己的机会。[a]

客户流失的高成本

金融机构、公共事业单位、航空公司、零售商店、餐馆、制造商和批发商等，都面临着一个共同的问题：如何获取并保留客户？他们都发现，保持客户满意是制胜战略。重新获得一个流失的客户，其成本是保持现有客户满意的4～5倍。[9]

毋庸置疑，劣质服务是客户流失的主要原因。因不满产品而流失的客户只有很小一部分（12%～15%），而因价格原因流失的客户不足10%～15%。研究表明，50%～70%的客户流失的原因是劣质服务。[10]所以，精心制定战略规划对于减少客户流失尤为重要。

苏维尔汽车公司（Sewell Automotive Companies）的业务遍及达拉斯、沃尔斯堡和圣安东尼奥，其总裁卡尔·苏维尔（Carl Sewell）就信奉"客户就是生命"的商业经营哲学。他在生活、睡觉、吃饭甚至呼吸时，都惦记着客户服务，其回报就是获得了让汽车行业中人人都羡慕的大经销网。[11]

客户服务的发展现状

比尔·盖茨在他的《未来时速》（*Business @ the Speed of Thought*）一书中预言，在21世纪，客户服务将成为主要的增值功能。[12]他认识到客户服务是建立并扩展伙伴关系的基本方法。客户服务以各种形式养育了伙伴关系，并保持了其生命力。

在增强伙伴关系中两个最重要的因素——客户满意和信任度上，销售人员具有独特的地位。[13]经过充分的思想统一与培训后，销售团队的成员能建立起长期的、有益的客户关系。近来的研究显示，客户关系建立过程中的五项服务行为在B2B销售中尤为重要。[14]

- 勤奋。勤奋结合了两种服务行为：负责和可靠。在当今竞争激烈、时间紧迫的商业环境中，销售人员的服务必须有时间意识。负责和可靠的服务行为表现在承诺的跟进、客户来电的回复、客户要求的执行以及当客户有需要时能立刻得到服务。企业对其客户的需求、关注和未来计划的依赖性呈上升趋势。
- 信息沟通。这项服务行为指定期向客户发布简洁、明确的产品信息。信息沟通必须包含在整个销售过程当中。在销售过程早期，这项服务行为可能要将你的产品与竞争对手的产品进行客观比较，并且反复进行，直至清晰了解你的产品。成交后，信息沟通则通常指的是提供最新的产品使用信息。
- 引导。该服务行为旨在针对性地建立个性化的客户关系。在第3章中我们提到，建立、经营和管理关系的方式，并非人员销售中的无关紧要方面。有些服务行为提供给客户激励或引导，以维护相互关系。真正地关心客户、与客户聊他们感兴趣的话题以及进行一些具体照顾，都可以强化与客户之间的关系。
- 换位思考。随着信息时代开启和全球经济的加热，我们认识到要留住客户，不仅仅是更快和更准的高技术信息沟通就可以的。换位思考是高技术人性化能力之一，它标示出高效销售人员与中下效率销售人员之间的一条分界线。[15]那些显示出帮助客户的强烈意愿、努力理解客户的销售人员，就具备了换位思考能力。

● 体育精神。这项服务行为可以定义为销售人员忍耐挫折、失望而不表现消极的意愿。这意味着在与客户互动中，销售人员展现出良好的社会判断能力和专业素质。如果你与某个客户约定在早上 10 点见面，却直等到 10 点半才开始，你会怎么应付这种失望?

基于计算机的系统

界面友好的计算机系统常用来强化客户服务、忠诚度以及销售增长。[16]电脑既为销售人员也为客户提供信息和可选解决方案。楠塔基特果汁饮料公司（Nantucket Nectars）就是运用计算机系统来加强客户服务的良好例子，它的 150 家分销商都可以通过登录 www. juiceguys. com 来下订单和查询。该公司的 85 位区域销售人员都可以在家登录公司专用网站 NectarNet，以查询客户订单以及决定库存水平。[17]

前一章我们介绍了服装零售店米切尔斯/理查兹（高度成功的服装）的销售员工，他们运用技术建立了同客户更好的个人关系。销售人员可以即时地回顾客户的完整购买记录，以及私人信息如生日、结婚纪念日、衣服尺寸、喜爱的颜色、小孩的名字甚至宠物的名字等。具备了这些信息，销售人员就能更好地与客户沟通联系。[18]

加强伙伴关系的客户服务方法

客户服务包含了所有增强或促进产品或服务的销售和使用的活动。售后服务中所需技巧与成交之前的技巧是不同的（见图 15—2）。高绩效销售人员不会推卸送货、安装、保修解释或其他客户服务责任。他们通过履行承诺、跟进服务和扩展销售，来强化与客户之间的伙伴关系。

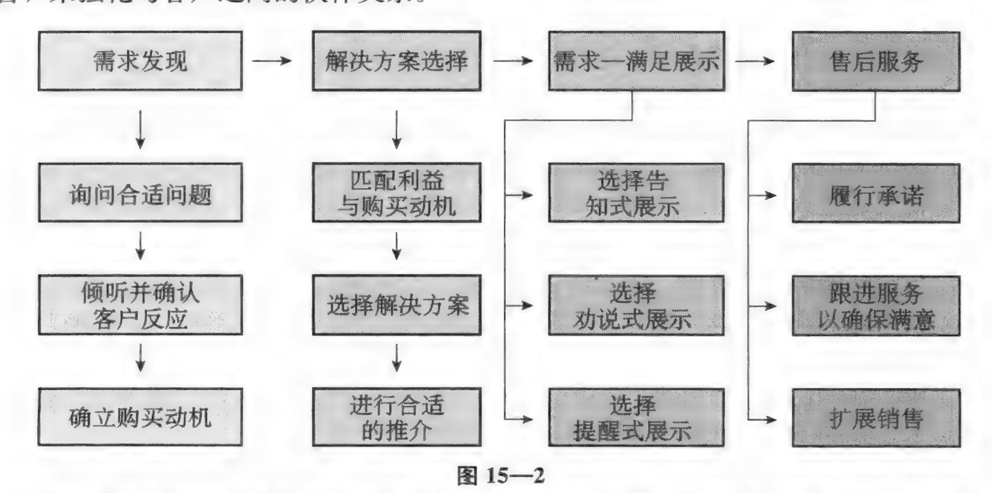


图 15—2

说明：完整的顾问式销售展示指南，图解了高绩效销售人员的方式，采用增值式战略，进行售后服务以及建立回头客销售和客户推荐。客户服务为强化伙伴关系提供了很多机会。

以履行承诺来增值

有效客户服务战略的关键是履行承诺和保证，这是销售展示中做出的。正确地管理客户关系将增强销售过程中及其后所创造的价值。[19]你的销售展示是否申明了产品的优越性能？是否承诺了快速送货、提供信贷帮助，以及保证厂家协助安装、培训或服务？

销售实战

奇妙的时刻

托尼·亚历山德拉是著名的销售培训师和顾问，他说，当客户与企业做生意时，会产生三种可能的结果：

（1）真实的时刻。在这些销售情境中，客户期望得到了满足。没有发生任何让客户失望的事，而销售人员也不会做任何超出客户期望的事。客户带着有点中立的情感来对待与销售人员的关系。这种真实的时刻通常不会建立起客户忠诚。

（2）痛苦的时刻。这是客户期望得不到满足的销售情境下所产生的结果。客户可能会感觉到失望甚至愤怒。很多经历过痛苦时刻的客户都会将他们的感觉告知其他人，并通常会做出“炒掉”销售人员的决定。

（3）奇妙的时刻。这是客户所得超出其期望的销售结果。销售人员通过额外工作，并提供能为客户—销售人员的关系增值的服务，来超出客户的期望。这种额外的努力很可能会为提高客户忠诚打下基础。[b]

大多数销售展示是由公司能够实现的声明和承诺组成的。然而，实现这些承诺很大程度上取决于售后行动过程。售后履行承诺是保留辛苦发展所获得客户之关键。第一单的销售可能是长期伙伴关系的开始，也可能是最后一单销售。以下所述服务可以有助于确保第二单销售以及持续的销售。

信用帮助。信用已成为普遍的融资购买方式，在工业产品、房地产、汽车、家电以及其他许多产品中都很常见。能否成交往往取决于你能否为客户制定和展示有吸引力的信用方案。即使你不直接参与公司的信贷和收款，你也必须熟悉公司是如何处理这些事宜的。销售人员需要与信贷部门建立关系，了解信用分析人员是如何做决定的。[20]

开展国外商务时，决定能否发放信贷会困难得多。海外交易非常复杂，有些情况下，客户不付款，则几乎无法追索。纽约大颈区（Great Neck）的海外经纪公司（Overseas Brokers）是一家货运及出口经纪公司，其总裁多龙·韦斯曼（Doron Weissman）说：“我做销售时会自动审查客户，以确保他们的财务能力达到我的要求。如果不符，我会直接取消。”[21]

送货安排。准时送货成为许多公司的增值服务。延期交货对于供应商和客户都将是个问题。例如，假设供应商是一家小型家电制造商，客户是连锁百货公司，延期交货有可能会导致库存断货而损失销售额，因而客户或者取消订单，或者损害了将来的销售。

交货延期的原因有可能超出了你的控制范围。但是，你有责任及时通知客户任

何可能会发生的延期交货。你也可以采取一些措施来防范延误。检查并确保你的订单处理正确，追踪查看订货是否如期运出。永远记住一点："每次处理你的订单，也就是在应对你的客户。每次订单无人管理，也就是你的客户没有人管理。"[22]

现身交货现场。第一次交货时，到现场以确保客户对购买满意。检查订单是否完整到货并且能即时提供帮助。[23]

监督安装。购买者的满意通常与产品是否正确安装相关。尤其是对于消费产品，如安保系统、中央空调设备、太阳能加热系统以及地毯等。工业产品也一样，如电子数据处理设备和空气质量控制系统等。有些销售人员认为监管产品安装是他们的优势所在，随后能发现安装方面的问题。还有些销售人员则将其作为安装的跟进措施，以杜绝问题存在。

提供产品的使用与维护培训。在某些特定行业中，必须让用户熟练地使用新产品，尤其是工厂设备、收银机、农具、德国豪华轿车以及其他许多产品。产品技术变得日益复杂，因此许多供应商必须为客户提供培训，来跟进确保客户的满意。大多数销售办公用电脑和其他电子设备的企业现在都提供培训课程，以确保客户正确地使用并维护这些设备。这些公司认为必须让用户能够熟练地掌握这些设备。

提供价格变动信息。在处理得当的情况下，价格变动并不一定会成为严重的问题。销售人员需要保持一份最新价格清单。当公司发布价格变动数据时，准确地记录下来。客户总是希望第一次的报价是准确的。



全球商务视野

在俄罗斯做生意

冷战结束后，俄罗斯成为美国重要的贸易伙伴之一。近几年间，俄罗斯在政治、社会和经济上产生了巨大变化。新俄罗斯是美国产品和服务的重要市场，在去新俄罗斯做生意之前，应该对那里的商务礼仪和道德规范有所了解。

- 会议可能不按时开始，但最好还是严格守时。
- 和俄罗斯伙伴的第一次会面可能只是一种形式。他们试图评价你的可信度和关系技巧，因此要热情而亲切。
- 和各个层面的政府机构培养关系。政客和政府机构继续拥有专断权力。
- 大部分俄罗斯人喜欢饮酒和美餐，抓住这一机会去建立交情。有些餐馆和酒吧不接受信用卡，所以要带现金。[c]

预防售后问题

预防售后问题有很多方法，关键是要一丝不苟地跟进，确保所有问题都得到妥善处理。要去认识产品配送和安装部门的同事，他们负责发送正确的产品并准时安装，让他们理解你的客户需求是十分重要的。

熟悉信贷部门的人员，确保他们与你的客户保持了良好而有效的关系。这是一个微妙之处，即使很小的错误（比如，"马上支付"的通知发得过早），都有可能让

客户感情受到伤害。如果公司需要客户支持部门来解决售后问题，一定要熟悉这些部门的服务人员。

定期安排用户回访，以检查客户满意水平。这种回访的重点应该在关键决策者身上。是否存在一些服务延误问题成为你在竞争中的软肋？你得确定没有给竞争对手留下任何漏洞。一旦发现问题，必须迅速反应并解决它。某些情况下，这些正式的客户回访可以发现改善客户服务的机会。你也会因此成为客户心目中的专家顾问。[24]

创造终身客户

当我们建一座工厂或购买一台计算机时，即我们取得任何新资产时，按财务惯例，它就开始一天一天地贬值了。但是，有一种资产却是会逐年增值的，这就是获得优良服务的客户，他们成为我们商务最重要的支持者——终身客户（www. tompeters. com）。

——汤姆·彼得斯



图 15—3

说明：汤姆·彼得斯相信有一种资产能逐年增值，这就是获得优良服务的客户，他们成为我们商务最重要的支持者——终身客户。

资料来源：Toby Talbot/Ap Wide World Photos。

以客户跟进服务来增值

客户跟进服务通常有两种主要方法。第一种是表达对客户购买的感谢，从而加强与客户在销售展示中所建立的关系。毫无疑问，你在成交时感谢过客户，但还是有必要在几天以后再次表示感谢。第二种是检查客户是否对购买满意。这两种方法都能够加强买卖双方的关系，并能建立产生附加销售的伙伴关系。[25]

调查发现，糟糕的服务和缺乏售后跟进是导致客户不再购买的主要原因。大多数客户对于销售和服务人员的冷淡态度是很敏感的。有鉴于此，应该系统地、有条

理地跟进客户。以下介绍五种跟进服务的方法。

个人拜访。这通常是成本最高的跟进方法，但有可能是效果最好的方法。这是唯一能够面对面、双向交流的一种策略。当你花时间进行私人拜访时，客户会知道你是真的在意他。

个人拜访跟进可以使客户了解新发展、新产品或新应用。这些信息很可能成为附加销售的铺垫。还可以通过私人拜访来重新评价你在客户心中的位置，这个重新评估过程应该不仅问“事情进展如何”之类的问题。如果你希望让客户视你为合作伙伴，就要问更深入的问题：“还有什么问题需要我处理?”“能否对如何更好地为你服务提些建议?”作家兼销售培训师汤姆·雷利（Tom Reilly）说：“你对自己表现的感觉是没有意义的，客户的感觉才算数。”[26]

个人拜访为价值强化创造了绝佳机会。**价值强化**（value reinforcement）意味着你因给客户创造了价值而为你增加了信用。你可以回顾所有履行承诺的活动，让客户认识到你在很多方面为他增值。尽可能地将你的增值服务记录下来，并标出客户得到的利益。有时候，积极的宣传也是有效的价值强化技巧。[27]

电话拜访。电话拜访是一种快捷有效的售后跟进方法。销售人员很容易地在一个小时内打 10～12 通电话，同时成本也最小。如果你打算寄出感谢卡或感谢信的话，请跟随一通感谢电话，你在电话中的个人魅力可以提升书信联系的有效性。电话拜访比起书信联系有着天然的优势，它能够让你实现双向的信息交换。一旦客户已经建立起来，通过电话拜访你就可实现回头客销售。

电子邮件。许多情况下，发送电子邮件比打电话快得多。销售人员声称“电话扑空”让他们浪费了许多时间。有些客户更喜欢电子邮件，并为你不遵从他们的意愿而气恼。如果你知道某个客户没有随时查收电子邮件的习惯，则以打电话作为后备方案。不确定时，就同时采用这两种渠道来与客户沟通。

信件或卡片。书信是一种便宜且私人化的客户跟进形式。信件和贺卡可以用来感谢客户的订单并保证持续服务。有些企业鼓励其销售人员用公司专用信笺制作正式信函。还有些企业则设计了专门的感谢卡，按惯例在成交后签字送出。销售人员还可能将名片随信寄送。不过这些感谢卡有一个缺陷：它们是批量生产的，缺乏手写卡片与信件的个性化。而个性化的便条、生日贺卡或者纪念卡有助于建立正面印象。

拜访报告。**拜访报告**（call report）是客户服务人员之间的一种沟通形式。其格式有很多种，但通常是只有 4～5 个空行的简单表格。这种表格是解决公司员工与客户之间的沟通问题的一种解决方案。这种跟进办法能促成所希望得到的行动，它很简单，却十分有效。

跟进服务方式可以任你想象而富有创意和新颖。每个销售组织都是基于价值来竞争，所以必须不断地去寻找增加价值的新方法。创造性利用人际交往技巧可以使沟通更新鲜和更个性化。记住，人们购买的时候不仅仅是用头脑来思考，还会用心思考。要让客户知道你有多么在意他们。[28]以上介绍的 5 种方法既可以独立使用，也可以组合使用，主要考虑是哪种跟进方法能够：（1）告诉客户你很感谢他购买；（2）确认他是否对购买满意。

以扩展销售来增值

个人销售是识别与满足客户需求的过程。当销售人员更多地了解客户，建立了

基于信任和相互尊重的关系时，便会出现扩展销售的机会。扩展销售有三种形式：全线销售、交叉销售和升级销售。

全线销售。**全线销售**（full-line selling）也称为建议销售，是向客户建议和推销与主要产品相关的产品或服务。销售人员判断产品或服务可以为客户带来额外的满意，就可提出推荐。

举例说明，大型社区开发商K B Home公司是如何销售新住宅的。为了满足客户差异化需求，该公司会提供一系列的选项，比如大理石门前通道、花岗岩橱柜台面、精致的厨具或浴室安装按摩浴缸等。客户定制服务已被证明是一种受欢迎的客户增值服务方式。[29]

进行售后服务时，全线销售也很重要。例如，旅行社有很多建议相关产品的机会。假设一个客户订购了为期两周的德国度假，旅行社就可以为他提供酒店预订或导游，另一个相关产品就是汽车租赁。有时一个新产品缺少了相关产品就显得不“完美”。一套新西装没有新衬衣和领带就会显得不对劲。在高级酒店举办的经理培训课程，在中间休息时间提供各种软饮料、新鲜咖啡和新鲜糕点，档次就会提高。

如果全线销售展示恰当，客户就会感到这是一种增值的服务。销售人员提出建议的方式有正确的，也有错误的，以下为一些指导原则：

> 1. **在预备接近阶段就计划好全线销售**。在与客户会面之前，做好一个总体计划，包括你对此类销售的目标。准备好后，全线销售会变得更简单。
>
> 2. **先满足客户的主要需求后再作建议**。虽说这个原则有时也有例外，但是通常最好的做法是先满足客户的主要需求。在K B Home购置新房的案例中，应该先让客户选择房屋类型，然后再决定其配置升级。
>
> 3. **做出的建议要深思熟虑和积极**。比如，“我们会在星期一将新复印机送达，请问需不需要配送一些复印纸？”要避免这样的问题：“还需要我们配送其他的东西吗？”因为这种问题会导出否定的答案。
>
> 4. **时机适当时，演示所建议的产品或使用销售工具来引导客户的兴趣**。如果你建议以一件衬衣来配搭一套新西装，最好就搭配给客户看看。若是拜访客户，就展示出样品；如果不能提供样品的话，至少要展示出一张样品图片。

全线销售是提供增值服务的一种方法。如果正确地加以运用，客户会感谢你的细心和额外服务。它也被证实是一种销售增加的战略。

交叉销售。我们发现交叉销售被越来越多地用于提升销售量。**交叉销售**（cross-selling）是指向现有客户销售与他们已购买的产品并不直接相关的产品。银行可能会联络其房贷客户，询问是否考虑购买共同基金。购买房屋的客户可能会是安保服务的对象。Quick&Reilly公司是全国性金融服务公司，培训了600名客户服务代表，当收到客户来电咨询关于当前的投资项目时，就会运用交叉销售。这些来自全美118个办事处的客户代表都完成了交叉销售的培训课程，他们学会了如何评估来电者的财务目标，以及如何定制产品和服务方案。在推出交叉销售项目之后，该公司的销售额增长了35%。[30]

越来越多的公司运用交叉销售，在现有客户基础上发掘额外的商业资源。购买者通常对交叉销售持欢迎态度，他们也正在寻找合并购买的途径，由同一个来源购买多样产品所带来的便利得到人们的喜欢。[31]不过，只有在销售人员与客户建立良好

合作关系的情况下，交叉销售的效果才达到最佳。

那些能够很好地理解客户需求并且赢得客户尊重的销售人员，在推荐产品或服务时所面临的阻力会少一些。为了实现成功的交叉销售，需要使用调查式问题和探查式问题（见第 11 章）。常见的调查式问题，如“能跟我多说一些你的扩张计划吗?”可能会揭示出你的交叉销售战略定位所需信息。当然，你也可能需要使用探查式问题，来发现与整理购买问题，这样就可能打开交叉销售的机会之门。记住，交叉销售必须成为你的战略和程序中深思熟虑的一部分。[32]

升级销售。销售更高档次的产品称为**升级销售**（upselling）。这是一种为客户增值的重要销售方式。迈克・韦伯（Mike Weber）是 Young Electric Sign 公司的销售经理，他给我们提供了升级销售的两个重要技巧：首先，你需要和客户建立良好关系，建立信任；其次，在购买过程中，你需要不断地审查潜在客户的资格。当客户告知你更多的需求时，就应该看到升级销售的机会。韦伯说他的销售人员经常在设计阶段就参与升级销售，向客户展示他们所设想的标志草图，同时还有更高档的，这时，价格较高的产品的增值就比较明显地展示给客户。[33]在很多销售情境中，诸如耐用性、舒适性或经济性等因素，都会作为判定产品高质量的指标。专业的销售人员会跟客户解释，为什么多花一点钱以达到最佳性价比是最有利的。大多数客户更关注于做出正确购买决策，而非购买最便宜的。[34]

预先计划服务战略

售后服务是个人销售中非常重要的维度，所以适当的预先计划是必不可少的。预先计划对于前述三大服务战略——履行承诺、跟进服务和扩展销售中的各个方面的开展来说，将是有帮助的。虽然你不可能把服务的所有方面都考虑好，但在进行销售时，你可以预先计划几种重要的增值方法。所以，在每次销售展示之前，应当制定售后服务工作表，如表 15—1 所示。

表 15—1　　**售后服务工作表**

增加价值的方式	你应该说什么或做什么
履行承诺	
● 为客户建立安全网站供其登录或客户通过外网登录，以便客户可以跟踪其所定制设备的生产和运送过程。	● 及时建立安全网站，随后联络客户，解释如何登录该网站以及阅读使用此辅助资源的优势。
● 为需要使用此项新技术的人员安排培训。	● 将培训计划表发给客户，并打跟进电话来确认时间安排。
跟进服务	
● 给参与购买决策的每一位成员都发一封感谢信。	● 表达对此次购买的真诚谢意，阐释将为建立长期合作关系而制定的步骤。
● 检查确认此次培训的有效性。	● 参观客户的研究机构，与已经接受过培训的员工交流，答疑解惑并提供必要的帮助。
扩展销售	
● 建议客户购买 GPS 定位系统，以加强已购设备的功能。	● 告诉客户：“GPS 定位系统可以帮助你跟踪你所有的研究，并在电脑屏幕上显示出结果。”

说明：必须仔细计划履行承诺、跟进服务和扩展销售。使用工作表有助于你预先计划增值方法。

伙伴关系构建战略应涵盖所有关键人员

有些销售人员与潜在客户做了大量的沟通工作，但却忽视了参与销售的其他关键人员。为了解释问题的严重性，让我们看看吉尔·比西纳诺（Jill Bisignano）的做法。吉尔是一家大型餐馆供货商的销售代表，曾与尼克·贝利诺（Nick Bellino）的意大利餐馆有多年的合作。她对贝利诺非常友好，但是对餐馆里其他人员的态度就截然不同了。一天她去拜访尼克的时候，惊讶地得知他要退休了，并决定把他的餐馆盘给他的两位老员工。

可以猜想到，餐馆新主人很快就找到了其他供货商。吉尔因此失去了一大笔订单，原因就是她没有和其他关键员工搞好关系。这对所有的人都是一个教训。以下是你的公司和潜在客户公司中能影响初次销售与回头客销售的部分人员：

1. **接待人员**。有些销售人员在和接待人员打交道时并不上心，然而这些接待人员往往和客户每天接触，并且为其安排大多数或全部的拜访日程。如果销售人员总是忘记这些接待人员的名字或者在其他方面表现得漫不经心，很可能会栽跟头。

2. **技术人员**。有些产品必须要定期清洁、润滑或调试。因此，要花时间去结识负责这些工作的技术人员，解答他们的问题，必要时交流技术信息，并对他们的工作表示感谢。

3. **仓储人员或收货人员**。收货室的工作人员往往负责盘点入库货物的价格，确保货物储存良好。他们还可能负责存货流转、盘查库存损失等工作。

4. **管理人员**。虽然你可能和某个部门或分部的人员关系很密切，但是不要忽略了最终决策者和负责人。偶尔多花些时间与这些管理人员沟通，敏锐地去捕捉他们可能关注的任何东西。

以上所列并非你需要获得支持的全部人员，还可能存在其他对销售过程有重大影响的关键人员。所以，应当经常跳出客户之外，看看是否还有其他能影响销售的人员，可以与之建立不同组织层面的伙伴关系。[35]

与不满意客户结成伙伴关系

众所周知，不满意客户并不总是表达出口头的或书面的抱怨，这就导致售后问题可能没有引起销售人员或者其他部门人员的关注。然而，这些不满意客户往往会把他们的消极体验告诉他人，一个不满意客户常常会向周围8～10个人抱怨他的遭遇。[36]这导致了双重损失，不满意客户停止购买本公司的产品，还劝说他人也不购买本公司的产品。所以，出现客户抱怨时，我们应该将其视为与客户加强关系的机会。冲突消除是解决客户—销售人员关系问题的另一个重要方面。[37]为了达到这个目标，可以遵循以下几点建议：

1. **给客户表达其感受的所有机会**。以优质客户服务闻名的公司，都十分依赖电话系统如免费“热线电话”，来保证客户联络方便。列举几个公司如联邦快递、通用汽车的凯迪拉克分部、IBM公司等，都有经过特别培训的客服顾问接听电话提供帮助。当客户购买了福特汽车时，销售人员会把他介绍给在售后服务中扮演关键角色的客服部门，目的是让他与其他服务部门的人员建立私人关系。福

特公司已经认识到售后服务能够建立一种价值观。[38]当客户通过电话或者亲自来抱怨时，鼓励他们发泄出全部的愤怒和不满，不要打断，不要辩解，在你听完客户所述其所看到的所有事实之前，不要作任何评论。当客户停止时，试着让他再多说一些。你如何对待客户的愤怒是非常重要的。鼓励愤怒的客户去发泄他们的情绪。通过提问与仔细倾听其反应，可以鼓励人们敞开心扉地讨论其不满缘由。发泄完情绪、讲述完细节后，愤怒的客户更希望得到反馈。因此，你应该简单地归纳一下客户的主要诉求点，表现出真心寻找解决问题途径的愿望。[39]

2. **记住，不要太计较客户的抱怨是真实情况还是个人感受**。如果客户感到沮丧，你应该有礼貌地体谅他们，不要推诿地说："其实这个问题不存在。"记住，客户感觉问题存在，那就一定存在。[40]

3. **不要推卸责任**。不要试图把责任归咎于物流运输部门、安装部门或其他相关部门，绝不能去拆自己公司的台。既然问题落到了你的手上，你就必须承担起解决这个问题的责任。推卸责任只会让客户感到更加无助。

4. **礼貌地与客户交流你对问题起因的看法**。至少要告知客户你认为发生了什么。客户需要一个解释，在这一点上，真诚的道歉往往是合适的。

5. **决定采取何种补救措施**。立即行动起来，提供额外的补偿。不要仅仅达到客户的期望，还要超出客户的预期，让他们感到惊喜。现在，你要赢得客户忠诚，就得"矫枉过正"。[41]

客户抱怨的价值所在可以从两个方面来体现：首先，抱怨能够成为一种重要的信息来源，这是其他渠道可能无法获得的；其次，客户抱怨为公司提供了特别的机会，来证明自己对服务的承诺。如果问题处理得当，就更有可能赢得客户的忠诚。[42]

注意：无论处理大还是小的服务问题，需要道歉时，尽量不要使用电子邮件。如果是小问题，你应该直接与客户进行个人电话沟通；如果是较大的问题，最好尽快约见客户，当面道歉。[43]

关键概念复习

利用客户服务来培养长期伙伴关系

售后服务是销售过程的一个主要维度，目标是提供给客户最大限度的满意，并建立长期伙伴关系。售后服务包括了购买过程中和购买过程后的一系列活动。本章将售后服务介绍为三阶段过程：履行保证和承诺、售后持续沟通的跟进服务、扩展销售。

客户服务的当前发展现状

21 世纪的客户服务已经成为主要的增值功能。销售人员在增强客户满意和客户信任中处于特殊的地位，表现出 5 种重要的服务行为：勤奋、信息沟通、引导、换位思考和体育精神。

加强伙伴关系的主要客户服务方法

有效客户服务战略的重点在于履行销售展示中的承诺和保证。履行承诺涉及信贷帮助、送货安排、监督安装、提供产品的使用与维护培训、提供产品最新信息及其他相关服务。销售人员可通过向客户真诚地表达感谢来增值。客户跟进的方法包括了个人拜访、电话拜访、电子邮件、书信或拜访报告。

售后服务中，销售人员需要依靠其他部门人员的支持。那些为你的客户服务提供帮助的支持部门的同事，值得你花费时间与精力去维持好关系。

以扩展销售来增加价值

当销售人员更好地了解客户之后，扩展销售的机会便会萌现。扩展销售主要有三种形式：全线销售、交叉销售和升级销售。

有效地处理抱怨

有效地处理不愉快的客户，应该被视为加强业务关系的机会。不断地给客户诉说其感受的机会，鼓励愤怒的客户发泄他们的情绪，仔细聆听他们所说。简要归纳出客户的主要诉求点，表现出真心寻找解决问题途径的愿望。

关键术语

客户服务（customer service）
价值强化（value reinforcement）
拜访报告（call report）
全线销售（full-line selling）
交叉销售（cross-selling）
升级销售（upselling）

复习题

1. 你现在是一家人寿健康保险公司的销售经理，明天你将给五名新销售实习生培训，主要目标是要阐释售后服务为何如此重要，那么你将讲述哪几个要点？
2. 给客户服务下定义，列出此销售阶段所涉及的三项主要活动。
3. 解释全线销售如何适用于客户服务，它与交叉销售有怎样的区别？
4. 列出并描述客户服务的三个最新发展。
5. 以履行承诺来增值的过程涉及几种售后服务？请列出五种。
6. 信用帮助是如何成为售后服务的一部分的？
7. 本章描述了终身客户的价值，在竞争激烈的市场上，你相信人们会成为终身客户是现实的吗？
8. 定义升级销售并解释它如何增值。
9. 使用拜访报告可能避免哪些类型的客户服务问题？
10. 简单描述有效商用名片的重要设计要素。

角色扮演练习

需要以履行承诺和跟进服务来增值是人员销售的一个重要部分。这两种客户管理活动都很费时，尤其是当销售人员不擅长在繁忙工作日程中安排会面时。这次角色扮演中，你需要安排三次与一个客户的履行承诺会面，他刚刚在你代理的会议中心定制了会议服务（见附录）。首先，你要在三天内联络上客户，确认300人的旋转讲台会议厅的要求是否有效。其次，你必须在一个星期内和他联系，确认惠灵顿鸡肉晚宴所需数量。最后，由于你的客户并不确定他是否需要会议中心的麦克风，所以你得在会议开始之前（会议日程定在四周后），打电话给客户确认是否由你提供麦克风或者他自备。

借助日历表，确认客户方便与你谈话或会面的时间。最好每次都准备至少两个适合你日程安排的时间点，如果客户在你提出的时间点都没空，那么你就得征求对方的时间安排了。但是千万不要直接问他什么时候有空，因为那样可能与你已定的工作日程相冲突。将时间和日期标记在日历本上，并建议客户也这么做，以便彼此之间不会误解。由于这些确定的日期都是截止时间，所以建议客户若因故需要更改时间，请打个电话通知你。告知客户，在会议当天你会在现场，确保一切都在正常计划之中。另外，告诉客户，从现在到会议当天，无论他遇到什么问题，都可以和你联系（把你的电话号码和电子邮箱地址给他）。

案例研究

本章开篇介绍了 Body Glove 国际公司，这是一家为水上运动爱好者生产优质潜水服的公司。许多热爱滑水、潜水、冲浪或水上摩托等运动的人都会购买 Body Glove 公司的产品，这些产品是质量和价值的象征。1953 年，热衷于冲浪和潜水的迈斯特勒兄弟（比尔·迈斯特勒和兰迪·迈斯特勒）共同创建了这家公司。第一套潜水服是为看到当地出版物广告的客户定制的。随着销量的增长，迈斯特勒兄弟开发了小型生产设备，并通过零售店在西海岸分销产品。很快，Body Glove 公司就成了全国性公司，随后，又成了国际性公司。Body Glove 的成功因素主要可以归纳为以下几点：

- 永远不能牺牲品质的公司经营哲学。优质舒适、制作精良的产品能吸引愿意为最好的产品而多掏钱的人。公司原先自己生产产品，现在已经全部外包出去了，这些外包生产公司都必须遵循 Body Glove 公司设定的高质量标准。
- 品牌管理非常重要的信念。如今 Body Glove 公司更加强调品牌管理，公司希望能从深层次影响客户对 Body Glove 产品的认知。公司管理层意识到，在这个信息过剩而导致感知超负荷的时代，品牌比以往更重要。客户通常思考他们所在乎的，分析他们的选择，最后选择适合他们需求的品牌。
- 开展销售与营销战略创新，以增强产品分销和销售。Body Glove 公司已经发展了 30 多家经销商。这些经销商（又称做营销中间商）的销售人员拜访零售店。目前，这些经销商的销售团队已达 250 多人。公司拥有更强大的全球营销网络，重心在南美洲、新西兰和澳大利亚。
- 投资建立一流的客户服务中心。Body Glove 人坚信优质的客户服务可以为产品增值。公司员工必须要保证每个订单都被认真地处理。在现代计算机系统的辅助下，员工可以查看任何订单数据，也可快速高效地处理特殊订单。客服员工尽最大努力建立与客户的最牢固的伙伴合作关系。

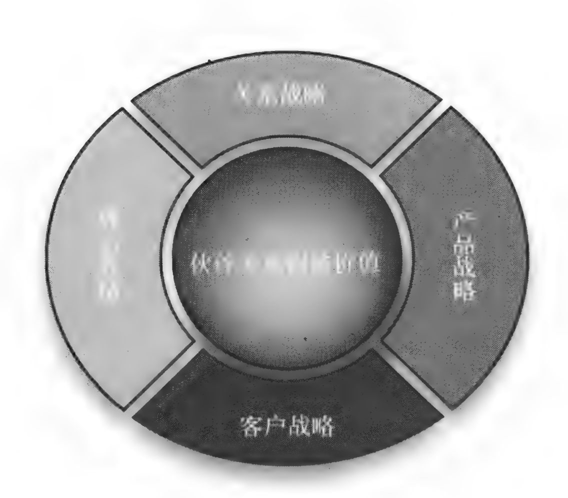
问题

1. 公司管理层决定与经销商构建伙伴关系，由这些经销商的 Body Glove 产品销售人员拜访零售商。那么，Body Glove 公司应该采取怎样的措施，才能保证零售商和零售客户得到优质服务呢？
2. Body Glove 公司的销售人员如何以全线销售来增值？交叉销售呢？
3. Body Glove 公司的销售人员应开展哪些类型的履行承诺和跟进服务活动呢？
4. 假设你最好的客户签了一笔大订单，但因为到货太迟而错过了大型周末销售的机会，你应该如何处理与这位不满意客户的伙伴关系？



第VI篇 自我及团队管理

人员销售需要大量的自我约束与自我指导。第 16 章考察了机会管理的四个维度。最后一章则讨论了销售团队管理的基本理念。



第 16 章

机会管理：提高销售绩效的关键

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 机会管理的四个维度
2. 时间管理战略的列出与描述
3. 改善区域管理的因素
4. 档案管理系统通用要素的识别
5. 压力管理行为

朱利欧·梅拉拉（Julio Melara）出生于洪都拉斯的移民家庭，还在很小时，就将工作作为他人生的中心。整个高中时期，他修剪过草坪，做过餐馆小工，送过报纸，推销过订报业务。进入大学后，他为本地一家商报《新奥尔良城市商业》（*New Orleans City Business*）做过信息员。23 岁时，他已经是高级制作人和全国销售总监。后来，他离开报纸行业，进入电台广告业。到 28 岁时，梅拉拉已经打破了 WWL 所有的销售纪录，成为电台第一位百万美元制作人。他是一个自我激励型的人，他说他从诸如诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Peale）的《积极思考的力量》（*The Power of Positive Thinking*）中学到了大量的东西。他也是一位相信自我管理的人，目标设定是梅拉拉销售哲学的中心论点。他相信，定下书面目标（个人的和专业的）能促进成长和成功。[1]

现在，朱利欧·梅拉拉正与全美听众分享他的成功实用步骤。《销售力》（*Selling Power*）杂志称他为美国顶级激励型演讲家之一，他与一些杰出的美国人如金克·金克拉（Zig Zigler）、国务卿科林·鲍威尔（Colin Powell）、博恩·崔西以及大量的商业领袖共同主持了讲坛。[2]

销售人员更类似自己拥有并运营一家企业的企业家。成功的销售人员像成功企业家一样，依靠良好的自我管理。他们都必须保持自己的纪录，使用自我约束来规划时间，分析自己的绩效。

机会管理：四维过程

是什么造就了销售人员的成功？有些人认为最重要的因素是努力工作，然而这仅是部分属实。有些人工作很努力，却没有多大的成就，因为他们缺少目标和方向，这种组织能力的缺乏导致了时间和精力的浪费。努力工作的前提是必须要有周密计划。根据自我管理专家所言，花费在计划上的每一分钟，都将节省执行时间的三到四分钟。[3]

在信息时代，浪费时间和精力成为失败的关键因素。许多销售人员每天沉溺于大量信息之中，几乎没有时间去思考和反省。像大多数知识型员工一样，销售和销售支持人员工作在日益紧迫的截至期限内，对客户问题的反应时间被缩短了，并且客户对于拖延的容忍度也越来越低。因此，在绩效管理中，识别不同销售团队决定的优先顺序越来越重要。[4]

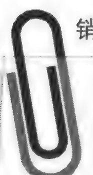
随着压力的增大，识别潜在客户、销售以及改善客户服务等机会很容易被忽略。发现并抓住机会的能力成为高成就销售人员的重要特征。[5] **机会管理**（opportunity management）应视为一个四维过程，由以下要素构成：

1. **时间管理**。一年之中仅有250个工作日，而每天又仅有那么多的时间投入销售，所以销售时间是极其宝贵的。当销售人员被要求评价其工作面临的最大挑战时，排在榜首的通常是“没有足够的时间”。处理过多的信息与达到生活平衡也是重大的挑战。

2. **区域管理**。销售区域是指分配给一个销售人员的一组客户和潜在客户。每一个销售区域都是独特的，有些区域可能是由一两个县组成，另一些则可能包括几个州，且每个区域的客户数量都是不同的。今天，区域管理的技巧性已经越来越少，而越来越成为一门科学。

3. **档案管理**。每个销售人员都要保持一定数量的销售档案，这些档案有助于“系统化”数据的收集和存储。明智的销售人员绝不会依赖自己的记忆。常见的档案主要包括日程表、潜在客户表、拜访报告、总结报告和费用报告等。

4. **压力管理**。大多数销售职位都会伴随着一定程度的压力。有些销售人员懂得如何从容地应对充满压力的环境，其他一些人则无法控制压力，从而产生愤怒和挫败感。学会应对日常生活中各种各样的压力，是销售人员自我管理过程中非常重要的一个组成部分。



销售与你息息相关

比尔·布拉斯与客户联系

已故的比尔·布拉斯（Bill Blass）是美国时尚设计师，他非常明白个人接触的力量。他也明白他是在为客户工作，别无他途。他在印第安纳州的韦恩堡长大。在大萧条期间，他经常走进电影院去观看卡洛尔·隆巴德（Carole Lombard）以及其他明星。他14岁时，卖了他的第一张服装效果图给纽约的制造商。到了17岁，他搬到纽约，开始在城市的社会精英圈中建立关系。虽然纽约市成为了他的家，但是他

经常会旅行去参加时装秀，像去圣路易斯、休斯敦以及底特律等。比尔·布拉斯是最早带着自己的作品去旅行的设计师之一，被普遍认为是时装秀大王。他认为与那些愿意为一套服饰花费3 500美元的女士接触是非常重要的。因此，他在全球获得了“一次一位女士”的声誉。[a]

时间管理

销售人员可以通过两种方式来提高销售量：一是提高销售的效率；二是投入更多的时间来进行面对面的销售。通过改善时间管理和区域管理，后者可以实现最佳效果。

在销售领域，改善时间管理和区域管理是需要优先考虑的问题。这两个紧密相关的功能代表了销售人员面临的主要挑战。

首先，仔细地考察一下销售领域的时间管理。其次销售量与销售人员拜访客户的次数之间存在紧密关联，要获得销售成果，就不得不去拜访。

耗费时间的活动

销售人员详细地记录下每天的时间花费，就会惊奇地发现投入到面对面销售上的时间是多么的少。一项对来自13个行业的1 500名销售人员的全国性调查发现，平均来讲，销售人员有60%的时间花费在行政事务或旅途上。[6]行政事务包括如销售档案的整理、收尾工作以及后续跟进等。销售人员需要仔细地检查自己的各项活动，以确定在任一领域所费时间是否过多或过少。一个评估时间利用的方法就是做时间记录，包括在每一个小时末记录这段时间内所做的事。[7]一个星期结束时，将花费在不同活动上的时间加起来，然后问自己：“我的时间利用是最好的吗？”

一旦将你的时间记录制成表格，确定“浪费时间的活动”就容易了。挑选出一两个最浪费时间的领域，然后制定计划去解决问题。制定可以达到的实际目标。时刻谨记浪费时间通常是一种习惯。想要有效地利用时间，就需要养成良好的新习惯。改变习惯是一件非常困难的事，但你可以做到。[8]

时间管理方法

合理的时间管理方法对于提高销售绩效意义重大。时间管理始于形成节约时间的新态度，必须把时间视为一种稀缺资源，不能浪费。[9]这里所介绍的时间节约战略既不新奇也不特殊，已经被各行各业的人士广泛应用。



图16—1

说明：为了更有效地管理时间，你需要养成新的习惯。改变习惯是一项艰巨的工作，却是可以实现的。

建立一系列个人目标。据《如何掌控自己的时间和生活》（*How to Get Control of Your Time and Your Life*）的作者阿兰·拉金（Alan Lakein）所言，时间管理最重要的一点就是要了解你的目标是什么。这里指的是所有目标——职业目标、家庭目标和生活目标。那些无法或不能坐下来清楚地写出什么是自己对生活的真正追求的人，就会缺乏方向。博恩·崔西提出"方向法则"，他说："设置清晰而具体的目标的能力相比其他任何一种技术或素质，是你更大成功和成就的保证。"[10]

目标设定过程要求你要非常清楚所要实现的是什么。如果你的目标过于宽泛或者模糊，达成目标的过程就会变得难以观察。类似"我想要成功"或者"我想要健康"之类的目标就过于宽泛。目标设置的主要原则如表16—1所示。

表16—1　目标设定原则

1. **反省你想改变的、你生活中的东西。**然后写下具体的、可衡量的、可实现的目标。
2. **制定书面目标设定计划，包括达成目标涉及的必要步骤。**每天浏览计划——重复能提高成功可能性。
3. **改变你身旁的刺激物来调整你的环境。**这包括结交良师益友或少与有负面影响的人待在一起。
4. **监督自己的行为，奖励自己的进步。**来自你自己和/或他人的强制，对于改变是非常必要的。

说明：以上的目标设定原则将会帮助你有力地掌控现在与未来。

资料来源：Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2005. Reprinted by permission of the publisher.

对于从事销售的人员来说，目标有着重大的心理学价值。例如，销售目标可以成为一种非常强大的激励因素。为了便于说明，假设一家化妆品公司的销售代表玛

丽·保尔森（Mary Paulson），决定要在上一年的基础上提高15%的销售业绩。现在，她有了非常清晰的目标，就可以开始确定实现新目标的具体步骤了。

玛丽·保尔森设立了一个长期目标，作为年度计划的一部分。有些目标需要大量的时间，应该列入年度计划。接下来，玛丽应该在每个月的月底，安排约一个小时的时间来确定下一个月要完成的目标。每周计划同样也非常重要，每周一次为下一周设定目标并且制定实施计划，周五是个不错的时间。最后，玛丽应该制定每天的计划。[11]

列出每天"待处理事项"清单。参加富兰克林柯维（FranklinCovey）时间管理课程的销售人员，被鼓励进行事件控制管理，这包括对每天要处理的事件进行计划并按优先程度排序。[12]每天开始于考虑当天要完成的事件，写下这些活动（见图16—2）。将想法写在纸上或电脑上，会强制自己理清思绪。威廉·布莱尔公司（William Blair & Company）芝加哥区域主管希瑟·加德纳（Heather Gardner），将她的日程计划记录在其黑莓手机和微软Outlook日历中。通常，黑莓手机会每隔半个小时提示一次日程。加德纳每天按"待处理事项"清单工作，坚持着一个不可动摇的原则：工作时间不做无意义的事。[13]

日期：________

每日待处理事项清单

优先级	事项
3←	——给休斯敦电机公司打电话，确定复印机的安装。
2←	——给Price Optical公司打电话，确定产品展示预约。
4←	——下午3点参加商会。
1←	——给西蒙斯家具打电话，处理客户投诉问题。

明天的备注：

图16—2

说明：日程表有助于设定事件的优先顺序并节省时间。现在大多数CRM系统中都实现了电子记录表。此表为销售人员每天打开软件首先看到的事件之一。

现在，你应该对你的"待处理事项"清单排列优先等级，不要让外界干扰影响到你的计划。从最高优先等级任务来开始每一天。

保持计划日历表。理想情况下，销售人员需要一个专门的地方记录日常约会（个人的和商务的）、截止日期和任务。然而，许多销售人员将日常任务写在随手找到的一片纸上——信封背面、卡片、餐巾纸或便利贴。《成功的时间和生活管理的10条自然法则》（*The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*）的作者海鲁姆·W·史密斯（Hyrum W. Smith），将这些纸片称为"漂浮物"，它们仅漂浮在你的周围，除非你按其上面的内容执行或者将其丢弃。这是一种极为无序的方法，无助于人们获得对自己生活的更大掌控。[14]

使用"漂浮物"经常会导致丢失重要的信息、错过约会以及缺少工作重点。为提高日常计划效率，可以使用计划日历工具（富兰克林柯维的每日计划软件就是其一），这样能够一目了然地确定接下来几天和几个星期内要做的事情（见表16—2）。

表16—2 **月度计划日历表范例**

201＿年6月

星期天	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
						1
2	3	4 10:30 惠特第一证券 12:00 与罗伊·威廉姆斯共进午餐 下午3:00法雷尔服务中心	5 9:00 在查特法德罗公司演示 11:00 在米尔斯公司演示 下午3:30会面海伦·西森	6 9:00 奥斯汀&索尼仓储公司 10:30 在CMP体育用品公司展示 下午1:00参加计算机展销会	7 9:00 在帝国汽车旅店参加销售会议 下午1:30在欧米茄房产展示	8 10:00 带达纳去看足球比赛
9	10 8:00—12:00销售培训 下午1:30在使命学院会见M.I.S.职员	11 9:30 帕克地产公司 11:00 怀特轮胎服务公司 下午2:00在里特海鲜食品公司展示	12 9:00 在罗斯会计公司展示 11:00 寻找潜在客户 下午2:30会见技术支持职员	13 8:30 会见海伦·亨特 12:00 与提姆共进午餐 下午1:00在柯林斯批发公司展示 下午4:00参加家长会	14 9:00 在国民银行展示 下午1:00—5:00更新销售记录	15 9:00 10公里跑步（从基督教青年会楼出发）

说明：图示为某位计算机服务销售代表的月度计划日历表。这种月度计划日历表已成为大多数CRM系统的一个关键功能。

许多销售人员使用**个人数字助理**（personal digital assistant，PDAs）来整理信息。苹果公司（Apple）或黑莓公司（BlackBerry）研发的小巧精致、可以放进口袋的PDA，提供了很多笔记本电脑的常用功能。销售人员可以收发邮件和短信，下载重要的客户信息，还可以在销售拜访后及时地输入客户备忘录。PDA还可以作为电子备忘录、日历、费用记录、通讯录等。这些信息整理工具可以用来记录约会，像万年历一样。

组织销售工具。想方设法组织好销售资料、商务名片、空白订单、样品以及其他在销售拜访中需要用到的物品，这样可以节省大量宝贵的时间。如果第一次拜访时没有准备齐全某些东西，你可能就要浪费时间再进行一次拜访了，甚至可能由于关键销售工具的忘记或者放错位置而丧失一笔生意。

如果你有大量的文件资料，应该购买一个或更多的文件夹。有些销售人员购置了小巧轻便的纸板文件盒，将资料整理得井井有条。这些盒子可以很方便地放置在汽车后备箱里，从一次销售拜访带到另一次。有条理地组织销售工具是另一个节省时间的方法。

要做到经常使用前述四种节约时间的工具，关键是信守承诺。除非你坚信有效的时间管理非常重要，否则可能会发现适应这些新习惯是一件很困难的事。那些相信“时间就是金钱”这一理念的销售人员，通常会持之以恒地使用这些方法。

利用网络会议或其他沟通方法来节省时间

由于旅行的成本越来越高，很多销售人员不禁问这样一个问题："这次出差是否必要？"有些销售人员不再出差到客户办公室去，取而代之的是安排电话会议。一种更现代的取代品是网络会议，每位与会者的声音通过音频通道传送，出席者可在电脑上观看视频。Nerac 公司是一家信息服务公司，经常为潜在客户安排网络会议。销售代表可以让 Nerac 的研究人员在线展示公司的安全数据库，客户可看到研究人员在网络上的工作。[15]

某些商业交易类型中，事实上有些客户更喜欢电话联络。适用于电话联络的情形如下：

- 拜访之前的电话预约，在节省时间的同时，也让客户很清楚什么时候见面。
- 通过电话保持与客户的联系。打电话是一种成本非常低廉的即时通信手段。
- 通过后续电话跟进来建立良好的客户关系。作为一种惯例，给客户打电话感谢他们的购买，并确定客户对这次购买行为是否满意。

有些客户偏好电子邮件联络，忽略其偏好是错误的。工作繁忙的人经常会拒接电话以避免被打扰。

自动电话语音信箱系统正在被各种规模的公司所采用。这些系统不仅能够回复电话、记录信息，还能够提供通过电话也可检索的信息检索功能。对于那些需要与别人交换信息的销售人员来说，这项技术是非常实用的。移动电话已经成为非常方便和节省时间的销售工具。

传真机和电脑扫描设备更进一步地发展了远程通信。销售人员使用这些设备，通过标准电缆或电话线，可以即时收发文件，将详细的设计、图表、图片等方便地传送到全国或世界各地。

区域管理

很多营销组织发现，将整体市场划分为一些称之为销售区域的可管理单元，是非常必要的。**销售区域**（sales territory）是指潜在客户和现有客户居住的地理范围。尽管有些公司是依据地理因素来划分销售区域，但更常见的方法是基于客户的分类。销售区域通常依据销售潜力来划分，有些关键行业还会有销售代表派驻。渥太华《市民报》（*Citizen*）就依据主要行业来划分其读者客户，如房地产、汽车制造等。[16]不管销售区域是如何建立的，本质上，它都意味着一定数量的现有客户与潜在客户，对这些人可以方便地与经济地进行拜访。尽管划分区域进行管理对于销售人员来说存在不可控性，但经理或研究人员认为其是一个重要的因素，可以帮助提高销售人员的业绩。[17]

区域管理内容

为了全面地了解区域管理的各个层面，考察某个典型的销售环境是很有帮助的。设想你是一个销售人员。刚刚受聘到一家高端工具制造公司，负责覆盖六个县的销售区域，这个区域内有88家汽车供应商销售你公司的产品，有38家公司不销售。遵循这些有限的信息，你将如何履行你的销售职责？为了回答这一问题，遵循以下步骤是非常必要的。

步骤一：将所有的客户分类。销售人员通常会根据区域、行业、产品或预期销售量来划分销售区域，总是要根据一定的意义来划分。[18]如果依据潜在销售量来划分区域，就必须回答这样两个问题：这个公司目前的购买金额是多少？通过销售努力追加的销售量能为多少？公司A可能每年购买价值3 000美元的工具，而其潜在销售额有5 000美元。公司B每年购买价值2 000美元的工具，其潜在销售额有2 500美元。在这一例子中，显然A公司比B公司值得投入更多的时间。

小部分客户的销售量占了大头，认识到这点很重要。[19]很多公司从20%～25%的客户中获取75%～80%的销售量。问题在于如何准确地识别哪些客户和潜在客户落入20%～25%的范围里。一旦获得这个信息，就可以建立客户分类数据库，可用于确定对这些客户的拜访频率，以及分配给这些客户的资源程度。[20]詹妮弗·克莱恩（Jennifer Kline）是先灵葆雅公司（Schering-Plough）兽药部门的销售人员，她对那些忠诚客户给予很高的优先级。克莱恩说："只要你服务得好，那些忠实于你的将会继续忠实于你。"[21]

典型的销售区域是不断变化的，所以时不时地调整区域是必要的。AT&T在纽约奥尔巴尼的分部，采用MapInfo ProAlign软件来重新调整销售区域。客户细分依据行业、大小、资金容量和复杂性。销售经理输入各种客户信息，然后生成不同配置组合的客户结构图。[22]

平衡事业和家庭

现在，女性都知道她们成年生活的一部分或全部，很可能都要为了报酬而工作。大部分人还要扮演多重角色，充满了压力和疲倦。很多做销售工作的全职女性还承担妻子和母亲的责任。艾琳·福尔茨（Ellyn Foltz）是数据线（Dataline）公司的销售和营销副总裁，她家装有配置齐全的个人电脑和联网设备。她起床很早，在家人早餐之前，通常工作90分钟。晚上，在儿子睡觉之后，她再登录进行两到三个小时的工作。福尔茨构建了她的生活方式，她不必在工作和家庭之间进行"不可能的选择"。她拒绝了一份知名度高却要求不断出差的工作。

吉尔·多伦（Jill Doran）是全国汽车租赁公司国内客户主管，她说公司给予了她所需的工具和支持，以便在生活中保持平衡。她怀每个孩子时，都能获得十个星期的产假，并且每周有部分时间可以自由在家里工作。多伦在家时，经常查收语音信箱和电子邮件，确保对每一位客户作出响应。她在日程表中记录下每一件事，以避免工作与家庭间的冲突。

在女性努力平衡事业和家庭的选择时，很多公司都会尽力提供帮助，从事销售工作的女士，以及男士，常常可以选择部分时间在家工作。[b]

步骤二：制定路线和日程计划。很多销售人员发现，旅行是他们最耗时间的非销售性活动，仅仅是等待会见客户也浪费了大量的时间。制定销售路线和日程计划的主要目标，是减少花费在客户之间的行程时间和等待会见客户的时间，以增加实际销售时间。

如果销售人员只是拜访现有客户，并且在每位客户身上投入同样的时间，则路线和日程安排就没有那么困难了。然而，大多数情况下，需要考虑其他变量。例如，你可能要定期开发新客户，这样你就必须调整日程，去拜访潜在客户。另一个变量涉及客户服务，有些销售人员投入了大量时间，处理保修投诉、解决客户问题以及进行友好拜访。

制定销售路线和日程计划并没有统一的规章可循，但以下原则在几乎所有的销售情境中都可以应用：

1. 获得或者绘制一份所在区域的地图，在现有客户所在地，用大头针或记号笔做下标记。根据每位客户的潜在销量对其标示不同颜色，这样就形成一个整体区域图。很多企业运用绘图软件来绘制在电脑上观看的区域图。凭借 TerrAlign 绘图软件，销售人员可以依据客户规模或地理位置来划分销售区域、分析销售信息、生成客户分布图和报告、制定区域建议方案。[23]

2. 如果销售区域非常大，则要考虑将其划分为更小的地区。按邮政编码划分是一种可选方案。多个小地区组成了整体销售区域，然后，就可以基于此计划你的工作了。

3. 制定一段特定时间内的路线计划，可以是一或两个星期的时间。一旦计划确立下来，就要通过电话、信件、电子邮件等方式，通知客户你将要拜访的时间。

4. 制定满足客户需求的时间表。有些客户接待拜访，比较偏好在一周内的某一天或一天内的某一时刻。努力做到根据他们的意愿来安排你的拜访。

5. 未雨绸缪，制定一个或更多的临时拜访，以防你有更多的空闲时间。如果你的拜访时间比预期的要短，或者意外地取消拜访，就需要有备选的方案填补这一空缺。

6. 依据销售潜力决定拜访频率。给最有盈利价值的客户最多的关注，很多销售人员都遵循 80/20 原则，即在拜访最可能有成效的客户身上花费 80%的时间，用另外 20%的时间来拜访较小的客户和潜在客户。[24]

销售拜访计划

可以基于路线和日程计划的信息来制定**销售拜访计划**（sales call plan）。这是一个周活动计划，通常是由销售经理发起。其主要目的是确保对客户覆盖的效率与效果。

大多数销售经理所用的表格类似图 16—3。表格中的一部分用来记录计划的拜访，并列的部分用来记录已经完成的拜访，额外的空间用来记录要拜访的公司的名称。

销售拜访计划

销售人员______________ 结束星期______________

区域______________ 工作日数______________

计划的拜访	总共完成的拜访
计划拜访的次数______	只拜访的次数______
计划展示的次数______	展示的次数______
计划电话拜访的次数______	电话拜访的次数______
客户类别规划	**订单的数目**
A. 客户拜访______	总行进里程数______
B. 客户拜访______	A. 客户拜访______
C. 客户拜访______	B. 客户拜访______
	C. 客户拜访______

拜访的公司	地址	日期	客户排名	拜访评价

图 16—3

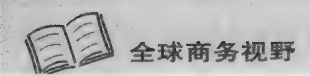
说明：销售拜访计划是大多数CRM系统的一部分，并实现了电子化传送。

销售经理通常会向销售部门的成员介绍销售拜访计划。从销售人员的角度出发，目标是否切实可行、销售经理有多大的说服能力、与计划相配套的培训类型，都是计划能否成功之所在。通常，销售人员对计划的评论为："我的区域情况不同"、"不要给我程序上的束缚"、"我的区域组织不了"等。销售经理不仅要以说服的方式来介绍计划，还要提供培训，以帮助销售人员成功地执行计划。

档案管理

虽然有些销售人员抱怨文书工作过于消耗时间，因而减少了用来实际销售的时间量，但是有些人却认识到准确的、实时更新的档案是非常重要的。工作组织得越好，越容易获得信息，通常就可能实现更多的销售并改善客户服务。[25]

好的档案记录系统可以为销售人员提供有用的信息，以此检查自己的进展。例如，每天结束之后检查销售拜访计划，可以回顾拜访了谁及完成了什么。公司也可以从完整的、准确的档案中受益。现场报告有助于管理人员做出正确的决策。如果公司的销售队伍庞大、经营地域广阔，就相当地依赖传送回公司总部的信息。



全球商务视野

在比利时做生意

比利时是位于西北欧的一个国家。长期以来，它是欧洲的战略要道。这个国家在文化上被划分为布鲁塞尔以北的讲荷兰语的弗兰德斯（Flanders）和南部的讲法语的瓦隆尼亚（Wallonia），少数讲德语的人口住在南部。要避免混淆不同的语言和文化，发生错误会遭到羞辱。要保证你的商务名片是用针对你要访问区域的适当语言打印的。考虑到文化的差异，不要期望在这个国家只使用一种销售策略。[c]

销售人员保存的普通档案

好的政策从不会要求保存不是绝对必要的档案。值得保存的档案仅仅是那些为客户、销售人员或销售支持人员提供便利的档案。每份档案都应该简洁、容易完成并且没有无用的细节。表格中尽可能地使用打钩来替代书面回答。完成销售档案不应该成为巨大的负担。

应该保存什么样的档案呢？这一问题的答案根据销售定位类型而各有不同。本章描述销售人员最为常见的档案记录。

客户和潜在客户的文件。大多数销售人员发现保存现有客户和潜在客户的档案非常有用。这些文件都有姓名、地址和电话号码等栏目。其他记录信息还可能包括购买者个人特点、影响购买的人的姓名，或者进行拜访的合适时间等。大多数销售人员用电脑系统来代替卡片文件。

拜访报告。拜访报告有时也称为活动报告，是本章前述销售拜访计划的变体，用来记录你所拜访过的人以及所发生的事情。拜访报告是销售领域最基本的档案之一，它提供了拜访期间所发生事情的小结以及提示下一步应采取什么行动。图 16—4 所示为实际销售中典型的拜访报告（日报和周报）。

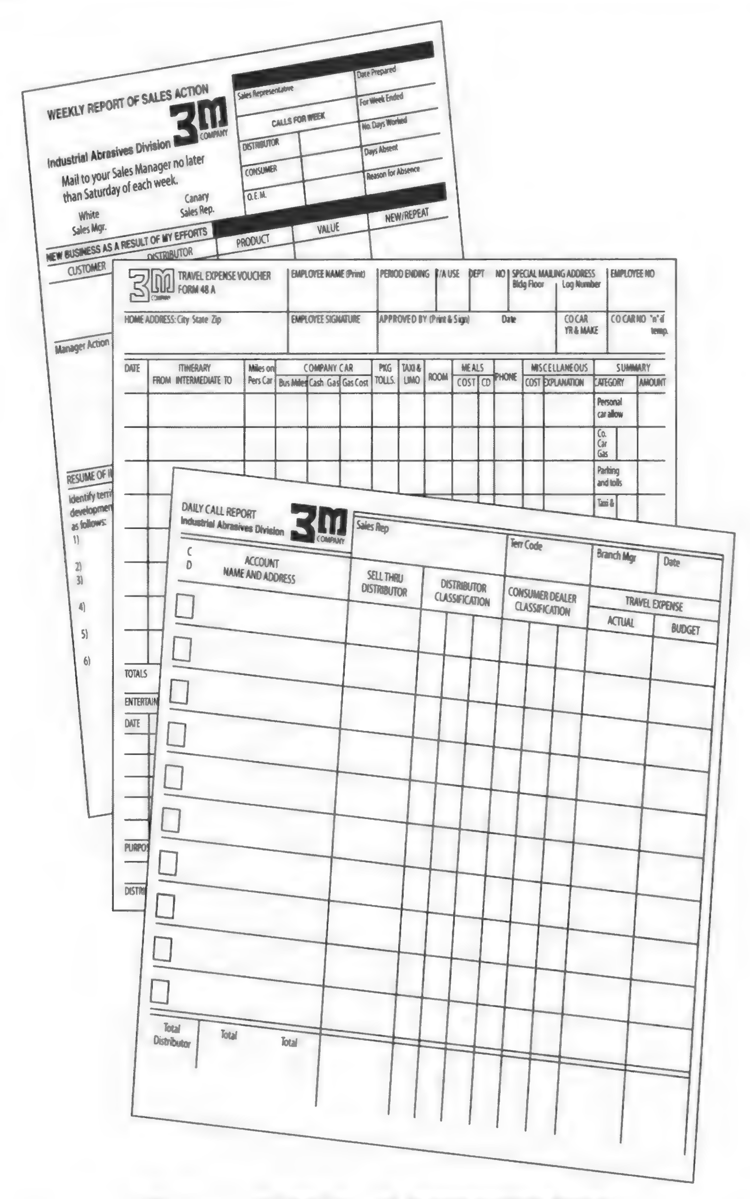
我们发现，那些仅要求数据的拜访报告如每天的拜访、书面建议的数目等，重点不多。注重顾问式销售的公司更多地要求关于客户个人的信息（用于扩展客户资料），以及更多的关于客户短期和长期购买计划的信息。

费用档案。销售费用记录是公司和监控商业费用的政府机构要求的。这些通常包括餐饮、住宿、旅行费用，某些情况下还包括招待费用。现在有几种费用报告软件可用来将费用报告过程作流水化处理。费用报告自动化可以让销售人员在旅途中就能够报账，从而节省大量的时间。

销售档案。用来报告销售情况的档案在设计上有很大不同。有些公司要求每天报告，而有些则要求每周报告。就如所预想的，销售报告的基本用途就是分析销售人员的业绩。

可以采取某些步骤去改进报告系统。Prime Devices 公司总裁查理·科汉（Charley Cohon）要求其销售人员每个星期一上交销售拜访报告。然而，通常销售代表直到拜访实施很久之后，才迟迟地写报告。销售人员都很急切地去拜访潜在客

户，对写报告却并不热心。为了改进报告系统，科汉为销售人员提供了一个只能接听和收取语音邮件的专用电话号码。销售代表可以通过电话提交报告，然后由办公室员工转录。[26]


WEEKLY REPORT OF SALES ACTION
3M COMPANY
Industrial Abrasives Division
Mail to your Sales Manager no later than Saturday of each week.
White Sales Mgr. Canary Sales Rep.
Sales Representative | Date Prepared
CALLS FOR WEEK | For Week Ended
DISTRIBUTOR | No. Days Worked
CONSUMER | Days Absent
O.E.M. | Reason for Absence
NEW BUSINESS AS A RESULT OF MY EFFORTS
CUSTOMER | DISTRIBUTOR | PRODUCT | VALUE | NEW/REPEAT
Manager Action
RESUME OF I...
Identify terri... developmen... as follows:
1) 2) 3) 4) 5) 6)

3M TRAVEL EXPENSE VOUCHER FORM 48 A
EMPLOYEE NAME (Print) | PERIOD ENDING | F/A USE | DEPT NO | SPECIAL MAILING ADDRESS Bldg Floor Log Number | EMPLOYEE NO
HOME ADDRESS: City State Zip | EMPLOYEE SIGNATURE | APPROVED BY (Print & Sign) Date | CO CAR YR & MAKE | CO CAR NO "n" if temp.
DATE | ITINERARY FROM INTERMEDIATE TO | Miles on Pers Car | COMPANY CAR Bus Miles Cash Gas Gas Cost | PKG TOLLS | TAXI & LIMO | ROOM | MEALS COST CD | PHONE | MISCELLANEOUS COST EXPLANATION | SUMMARY CATEGORY AMOUNT
Personal car allow
Co. Car Gas
Parking and tolls
Taxi &
TOTALS
ENTERTAIN...
DATE
PURPOS...
DISTRI...

DAILY CALL REPORT
Industrial Abrasives Division
3M COMPANY
Sales Rep | Terr Code | Branch Mgr | Date
C D | ACCOUNT NAME AND ADDRESS | SELL THRU DISTRIBUTOR | DISTRIBUTOR CLASSIFICATION | CONSUMER DEALER CLASSIFICATION | TRAVEL EXPENSE ACTUAL BUDGET
Total Distributor | Total | Total

图 16—4　拜访报告、费用凭证和销售周报告

说明：这是3M公司销售人员最为常用的三种档案。许多销售人员通过电子邮件来处理这些表格。

在你可以容易地回忆起信息的时候，应该马上完成报告。准确性总是很重要的。只是由于调换了图表的顺序而把订单发到错误地址，这是非常令人难堪的。要花时间去校对表格并检查拼写。

应该不断地重新审查你的区域管理计划。经常更新，这样可以反映出不同客户的现状。如果可能的话，使用手提电脑或PDA以及合适的软件（如黑莓）来改进

档案管理系统。移动技术能够帮助你增加销售时间并提高客户服务。

保持判断

人员销售通常具有情绪高涨和低落的特点。在销售似乎萧条期间，销售人员很容易失去判断并陷入情绪低落期。仔细准备档案能起到核实现状的作用。例如，你可能会因为第一季度的低销量而心烦意乱，而核查档案就可以发现以前年份的第一季度销量也是很低的。[27]

压力管理

人员销售过程会产生一定的压力。这种情况的部分原因在于销售工作缺乏规律性。每天都会出现各种各样的新情况，有些就可能引起压力。例如，潜在客户开发对某些销售人员而言就是压力。工作时间长、缺乏休息时间以及与家人在一起的时间太少，也会产生压力。如果处理不当，就会令人精疲力竭。[28]

虽然“多样性是生活的调味剂”，但一个人能应付变化的数量总是有限的。销售成功的关键之一就是要学会如何把工作的方方面面理清头绪。我们还必须在生理上和心理上准备好应付与工作相关的压力。

压力（stress）是指两个同时存在的事件：外在的刺激（称为压力源）以及生理上和情绪上对刺激的反应（焦虑、恐惧、肌肉紧张、心跳加快等）。消极、威胁性或令人担忧的状况随着时间的推移而累积，会引起人的沮丧和倦怠，让人生病。[29]在人员销售中，过多的消极压力会损害关系和绩效。适当的压力是有益的，能帮助我们保持动力，但是太多的压力如果不能善加应对，就会有害健康。

为努力完成销售指标或计划而行遍销售区域，可能会引起压力。错过客户约会、在大众面前展示以及缺乏对自己表现的反馈，也会产生压力。具有讽刺意味的是，销售人员使用的一些节省时间的工具（如传真机、手机、呼机和电子邮件），使他们难以逃离工作的压力。很多销售人员感觉他们每天24小时“随传随到”。

正如第1章所提到的那样，信息过剩取代了信息稀缺，已经成为信息时代的一个重要的新问题。越来越多的知识型员工声称同事关系紧张、工作满意度丧失以及人际关系变差，正是信息超载的结果。过多的信息还会排挤掉我们生活中重新构建平衡所需的宁静时刻。[30]

生活中消除压力是不可能的。但是，可以采用压力管理策略来帮助自己应对生活中的压力。下面对四种压力管理战略进行讨论。

建立无压力的家庭办公室

很多销售人员都居家办公。只要付出一点点的努力，创造一个压力较少的家庭办公环境是有可能的。安装一条办公室专用的电话或传真线路，别让家人来接业务电话。如果你的家庭办公室并不适合会客，就到客户的办公室或餐馆去见面。确定工作时间，尽量不要延伸到晚上和周末。让邻居和朋友都知道你要遵守办公时间，不能在“工作”时间受到打扰。[31]

保持乐观态度

乐观的思想会产生积极的态度以及有效的客户关系。宾夕法尼亚大学心理学教授，《学习乐观》的作者马丁·塞利格曼说，乐观主义者倾向于仅仅把问题看做暂时的挫折，他们专注于潜在的成功，而不是失败。相反，悲观主义者则倾向于认为坏事会持续很长的时间，并在面临挑战的时候更倾向于轻易放弃。[32]

塞利格曼提醒我们，乐观主义是一种可学习的行为。例如，你可以花更多的时间来想象自己的成功。如果想要在某件事上成功，想象你正成功地进行。想象的过程需要一遍又一遍地重复。[33]

练习正确地表达情感

当压力产生的时候，你可能面临生理上和心理上的改变：心跳加快、血压升高、精神紧张增强。为了缓解压力，你可能会选择"抗争"或"逃避"的反应。选择抗争可能意味着胡言乱语或无视他人的感受。当然，这种反应是不可取的，可能会破坏和团队成员、客户或客户支持人员的关系。

逃避则是回避问题的行为：不是直面问题，而是转身逃离。逃避反应通常是不会令人满意的，问题不会自己消失。如果你感觉到压力来自不切实际的销售定额，应该与你的销售经理谈谈，尝试减少定额。不要仅仅是消极地妥协。逐渐缩小的个人成就会加剧挫败感与压力。[34]如果你与家人和朋友在一起的时间太少，就仔细审视一下你的区域管理计划，尝试开发出更加有效的销售拜访方式。消除那些引起我们压力的因素是不可能的，但是我们可以找到方式应对日常压力源。以下是一些压力管理活动，可以应用在你生活的某些片刻时光（见表16—3）。

表16—3　　五分钟压力克星

- 用五分钟来识别并挑战导致压力的不合理或扭曲的思想，代之以较为实际和积极的思想。
- 用五分钟来户外散步减压：与大自然接触特别有益。
- 用五分钟来享受温柔的肩颈按摩，释放压力。
- 用五分钟来想象你在自己最喜欢的度假胜地休息。
- 用五分钟来午饭后小睡。
- 用五分钟来听你最喜欢的喜剧演员的作品。

资料来源：Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relation: Personal and Organizational Applications* 10e©2008 South-Western, a part of Cengage Learning, Inc. Reproduced by permission. www.cengage. com/permissions.

保持健康的生活方式

有效的体育锻炼——慢跑、网球、高尔夫球、壁球、散步或其他一些自己喜欢的项目——可以"燃烧"掉你血液中的有害化学物质，这是经过长期压力之后累积起来的。在俄亥俄州托莱多的Owens Corning公司，销售人员组建了一个销售健康咨询小组，为公司的600名销售人员组织了一次健康普查，并设立了一个激励项目，奖励那些达到锻炼目标的人。[35]我们所吃的食物在帮助管理压力方面起着重要的作用。健康专家认为，典型的美国饮食——高饱和脂肪、精制糖、添加剂、咖啡

因、太多的盐——对应付压力不利。休闲也能提供放松和摆脱工作压力的机会。在阿肯色州小石城的怡东酒店（Excelsior Hotel），营销和销售主管迈克·麦金尼蒂（Mike Mcginnity）鼓励销售人员充分利用假期。他帮助员工合理安排工作量，以便能充分享受他们的假期。[36]

应付压力的另一种方式是休息后、放松后再投入工作。应对压力负面影响的最有效策略之一是保障足够的高质量睡眠。身体健康所要求的睡眠时间因人而异，但七或八小时似乎对大部分人都是正确的。关键的检验标准在于你早上起床时是否感到休息好并准备好开始一天的活动。

在很多方面，销售人员必须拥有和专业运动员一样的自我约束力。销售工作对体力有要求，缺乏适当的休息、饮食习惯不好、饮酒过度以及缺乏适当锻炼都会降低一个人应对压力和紧张的能力。

关键概念复习

机会管理的四个维度

所有销售人员都能更多地学习他们的产品，提高其销售技能。但是，并没有方法能延长时间。我们唯一的选择就是寻找途径，改进本章所讨论的机会管理的四个维度：时间管理、区域管理、档案管理和压力管理。

时间管理战略

有效的时间管理方式是提高销售绩效的途径。为了取得更大的时间利用率，销售人员应该采用以下时间节约战略：建立一系列个人目标；列出每天“待处理事项”清单；保持计划日历表；组织销售工具；利用网络会议或其他沟通方法来节省时间。

改善区域管理的因素

区域管理的第一个步骤是根据销售量或其他合适的准则，将所有客户分类。通常应在最大销售潜力客户身上花费最多的时间。第二个步骤要求制定路线和日程计划。这个计划应该减少花费在客户之间的行程时间。销售人员通常都以销售拜访计划为指导。

档案管理系统的通用要素

好的档案记录系统能提供很多优势。精确的、实时更新的档案可以更好地组织工作，因而实际地节省了时间。公司同样也因为销售报告提供了与销售队伍成员之间重要的沟通联系而获益。现在，使用电脑来开发更有效的档案记录系统。销售人员保存的普通档案包括客户和潜在客户的文件、拜访报告、费用档案以及销售档案。

压力管理练习

销售工作会产生一定的压力，其中部分是因为人员销售缺乏规律性。销售人员必须学会处理那些搅乱他们平静心情的因素。压力管理战略包括建立无压力的家庭办公室、保持乐观态度、练习正确地表达情感以及保持健康的生活方式。

关键术语

机会管理（opportunity management）
个人数字助理（personal digital assistant，PDA）
销售区域（sales territory）
销售拜访计划（sales call plan）
压力（stress）

复习题

1. 描述销售人员与自己拥有并运营商业的个体老板之间的相似程度。

2. 机会管理描述为四维过程，请描述每一个维度。

3. 列举并简要描述目标设定的四原则。

4. 销售人员要如何使用日志来提高时间管理?

5. 列举销售人员更好地利用宝贵的销售时间应该采用的四个技巧。

6. 什么是有效的区域管理的两大步骤?

7. 销售拜访计划是什么? 解释其如何使用。

8. 描述销售人员保存的通用档案。

9. 压力的定义是什么? 压力迹象是什么?

10. 表 16—3 描述了减少压力的六种“五分钟压力克星”方式。你认为哪一种对于销售领域的员工而言是最重要的? 请解释。

角色扮演练习

利用第 15 章的角色扮演信息，制定一个与你未来联系人的接触计划。销售经理安排了一个状况报告会议，以检查你与此客户之间的活动。利用第 15 章的角色扮演信息以及你写在日历表上的信息，计划在面见销售经理时，汇报你所安排的客户管理会议。准备阐明你的计划如何提高时间管理和区域管理，为销售增值。

案例研究

朱利欧·梅拉拉在广播和出版领域的许多不同销售与营销岗位上都取得了成功。今天，他是《大巴顿鲁治商业报告》（*Greater Baton Rouge Business Report*）的总裁与合伙人，也是美国顶级的激励型演说家。他坚信成功会青睐那些拥有正确态度以及必胜意愿的人。他已经在多个竞争领域中证明了自己，梅拉拉准备分享他的信念以及成功法则，这些让他的职业生涯与众不同。他的成功法则由五个要素组成：

1. 必须相信自己可以实现自己的梦想和愿望。梅拉拉喜欢引用《箴言》（*Proverbs*）中的一句话：“人之所思即所成。”换句话说：“只要相信，就会实现。”销售人员会有自己如何成功或不成功的看法，并依据此而行动。那些严重怀疑自己能力的人，面对巨大挑战时，往往会减少努力或完全放弃。

2. 把你所有的目标都写下来。每天都查看写下的目标，这些目标就更有可能实现。梅拉拉说，写下来的目标让愿景呈现在你眼前。很多销售人员避免设定目标，因为他们并不了解这种自我提升方法的重要性。当我们对自己做出承诺并坚守时，我们就开始建立更强的自信心和自控力。对很多销售人员而言，目标成为他们打破旧习惯、建立新习惯的必不可少的部分。

3. 争取所有你可以获得的教育和信息。梅拉拉很喜欢说：“学得不更多，就不会赚得更多。”最近几年，大多数销售人员不得不去学习客户关系管理的专业知识。如果你想建立牢固的伙伴关系，客户的业务知识是不可缺少的。在合适的领域开发专长，可以提高你的自信。

4. 承诺在每一件事上都追求卓越。工作和家庭的很多方面都有相互联系。梅拉拉认为，销售人员必须履行工作和家庭的双重义务。很多销售和营销组织都发现家庭问题与员工问题相关，例如延迟、旷工以及低效率。当然，工作上的问题通常都会对个人生活产生消极的影响。

5. 保护你的热情。梅拉拉说：“留心和你一起玩的朋友、你在交往的人以及你看的电视节目。”对工作以及与工作相关的活动的热情通常是很脆弱的。同事或朋友的消极看法可能会侵蚀我们的热

情。防止热情丧失的最好方法之一就是保持对未来积极的期望。

问题

1. 以上要素中，哪些对人员销售职业作出的贡献最大？请解释。

2. 反思你自己完成任务的方式，从梅拉拉的要素中选出两个你认为容易采用的，再选择两个你认为难以采用的。解释你的选择。

3. 与时间管理相关的目标设定如何使用？

4. 追求卓越能改进区域管理和档案管理的过程吗？

5. 你同意你所交往的人会影响你的动机吗？

第17章

销售团队管理

学习目标

学完本章，你应该掌握：

1. 如何将领导技能运用到销售管理上
2. 高效销售经理应当具有的品质
3. 销售人员的招聘与甄选
4. 有效的入职教育和培训
5. 有效的销售团队激励措施
6. 理解所采用的薪酬方案
7. 销售业绩的评估标准

人员销售获得了成功，销售人员就有可能晋升去从事销售团队管理。有些人非常享受人员销售工作，所以会放弃这种机会。许多晋升到管理职位的销售人员成为卓越的领导者，并不断迈向更具挑战性的职位。

杰米·巴洛夫（Jamie Barouh）是麦克森制药公司（McKesson Pharmaceutical）的区域销售经理，她的职业生涯始于这个北美最大的药品配送公司的销售员，分管独立零售药房。她将其成功归结于公司和前任经理所给予的培训。在竞争激烈、不断变化的制药行业中，针对新产品和服务的继续教育成为关键因素。麦克森采用了多重培训程序，包括覆盖公司产品与服务的在线课程、顶头上司的实用培训，以及频繁的更新。公司也经常组织区域性或全国性销售研讨会，让各地区的经理们相互交流，接收最新信息。所有的新员工也必须在区域中心受训两周，模仿实际的员工工作，以熟悉庞大的产品线。

杰米·巴洛夫勤奋好学，不久就被提拔为休斯敦中心的区域销售经理。她管理5名客户经理，他们负责得克萨斯州和路易斯安那州大约7.5亿美元的经营。作为销售经理，她必须确保下属们履行职责。同时，她也要以身作则，为下属们树立良好的榜样。她秉持这种原则：好的领导者应该与下属保持定期的和开放的沟通，而不必控制细节，细节控制是创造力和激发力的敌人。她也亲自参与新员工的招募与培训，她相信，尽早地介入新员工培训有助于建立起强有力的销售团队。

销售管理中所应用的领导技能

如果你像杰米·巴洛夫那样，进入人员销售领域并取得了成功，就可能获得管理销售团队的机会。有些销售人员谢却了这种晋升机会，他们不想放弃自己所享受其中的工作。许多晋升到管理岗位的销售人员成为模范领导者，进而晋升到更具挑战性的岗位。

詹姆斯·库泽斯（James Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Posner）的畅销书《领导力的挑战》（*The Leadership Challenge*），介绍了大量的典范领导行为。这本书基于全球范围内的无数次的访谈与观察，总结与报道了针对此主题的多年研究结果。

《领导力的挑战》引用了众多卓越领导者的论点，怀特有限公司（Whites Limited）的管理总监琳赛·莱文（Lindsay Levin）就是其中之一。怀特有限公司是一个汽车代理商，总部位于伦敦，由三个部门构成——销售、服务、零件。琳赛·莱文担任这一新的管理职位不久，就开始探询一个重要问题："我们的客户到底是如何看待我们的?"她设想怀特有限公司要让每个客户都发出这样的赞叹："怀特让我惊奇!"根据客户中心小组的调查，她识别出公司有待加强的几个方面，然后让员工们讨论他们想要的变革，并让他们自愿组成团队来执行。

琳赛·莱文还设想公司内每位员工之间互相尊重，并能够感受到参与和受重视的感觉。她认为领导者总是觉得与下属的沟通不够，所以她毫不犹豫地与员工分享自己的想法和信念。她经常谈论自己的价值观，专注地聆听员工表达意见。同时，她经常通过亲自感谢或正式奖励来认可员工的成就。

当提升到销售经理职位时，你必须要了解领导与管理两者之间的差异。缺乏一定领导技能的管理者，实际上会削弱销售人员的能力。[1]领导是激励、影响和引导员工参与共同奋斗目标的过程。[2]《第八个习惯》（*The Eighth Habit*）的作者史蒂芬·柯维说："领导者能清楚地与人们沟通其价值和潜能，让他们认识到自己的价值和潜能。"[3]领导者是培养出来的，并不是天生的。领导是一系列可以通过学习和练习获得的技能。

销售管理（sales management）是计划、执行和控制人员销售活动的过程。[4]销售经理的典型管理职能如规划、招聘、培训、预算、制定薪酬计划以及评估销售团队的绩效等。销售团队管理是一项外部管理职能，着眼于从公司外部获得订单和收入。然而，它也几乎需要内部所有部门之间的协调与合作，包括市场、财务、分销等。[5]

《销售力》杂志总编辑丽莎·葛史汪德纳抓住了销售管理的真正本质。她将销售经理描述为领导、教练、导师、促进者、目标制定者、激励者、数字处理者以及沟通者。[6]表 17—1 中为销售经理培训课程中最热门的主题。毋庸置疑，这份工作需要多方面的素质和技能。现代销售经理们更习惯在虚拟办公环境下工作，销售团队自动化可以让销售人员通过笔记本电脑或家用电脑接收数据。其他技术如视频会议、电话会议、电子邮件和语音信箱等的应用，减少了销售团队成员之间面对面频繁接触的必要性。[7]

表17—1 销售经理培训课程中最热门的主题

计划与组织活动（总共13个主题）	
为销售人员制定目标	76%
制定销售战略	58%
制定战略性销售计划	56%
招聘新销售人员	52%
组织销售人员	52%
销售预测	50%
管理与发展活动（总共19个主题）	
激励销售人员	82%
领导销售人员	66%
训练销售人员	64%
区域管理	62%
时间管理	60%
考核与控制活动（总共10个主题）	
考核销售人员	64%

资料来源：Rolph Anderson，Rajiv Mehta，and James Strong，"An Empirical Investigation of sales Management Training Programs for Sales Managers，" *Journal of Personal Selling & Sales Management*，Summer 1997，Table 6，p. 61. Used by permission of M. E. sharpe，Inc.

销售经理对其领导下的销售人员具有巨大的影响力。根据销售经理所采用的领导特质的不同，对其下属的绩效会产生正面、中立甚至负面的影响。[8]

有效领导已经在数以百计的书籍、文章中进行了讨论。仔细阅读这些资料就会发现，成功的管理者都有一定的共同行为。俄亥俄州立大学（Ohio State University）研究人员通过研究，提出了领导力的两个最重要的维度——关怀和结构。[9]由这两个独立领导力维度形成的矩阵，提出了四种领导风格（见图17—1）。

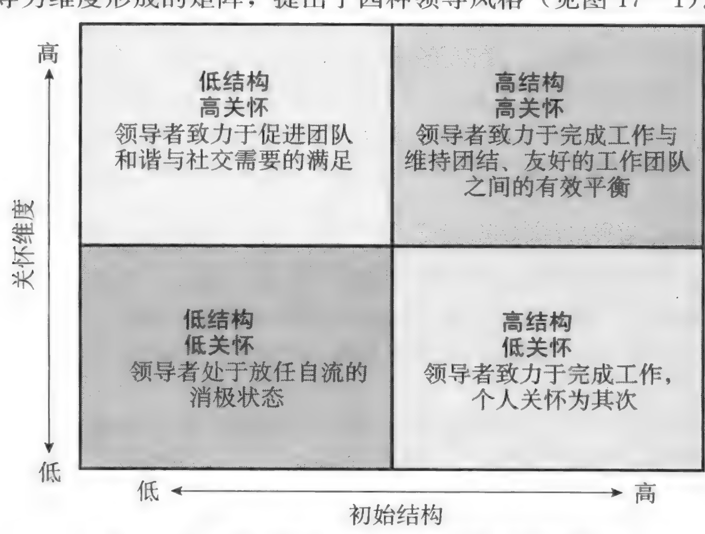


图17—1 俄亥俄州立大学研究的基本领导风格

说明：这个矩阵类似罗伯特·布莱克（Robert Blake）和简·莫顿（Jane Mouton）的领导力方格（以前也称为管理方格）。领导力方格基于两种领导风格维度：关注人和关注生产。

资料来源：Robert Kreitner，*Management*，9e © 2004 Sourth-Western，a part of Cenage Learning，Inc. Reproduced by permission. www. cenage. com/permissions.

结构

销售经理表现出**结构**（structure）特性，就会非常明确地界定自己以及销售人员各自的职责，在指导下属的工作中扮演积极主动的角色。明确了政策以及工作程序，员工就会明白上司对他们的工作期望。结构式领导者考核销售人员的绩效并提供反馈，让销售人员了解自己的工作表现。结构是一组书面或默认的政策、行为和期望，涵盖了销售人员的所有工作，包括工作描述、销售区域划分、拜访报告以及销售过程界定等。[10]

以下行为是结构式领导者的特征：

1. **定期制定计划**。有效的销售经理具有前瞻性思维，能够决策未来。战略规划是一个过程，旨在明确公司目前所处市场地位、目标与时效，以便做出决策、实现目标。战略规划给出了销售团队的目标和方向。

2. **明确沟通期望**。博恩・崔西的期望法则描述为："不管你的期望是什么，只要满怀信心，就能成为自我实现的预言。"[11]期望目标与实际成就之间存在极强的联系。销售经理必须有效地制定期望目标，并具有说服力地将其传递给销售团队。

3. **及时、坚定地决策**。高绩效销售经理愿意并能够及时做出决策。低绩效销售经理总是推迟重要的决策，希望问题会自动消失。当然，大多数决策是在获得所有事实材料之后做出的。优秀的销售经理会确保沟通渠道畅通，让销售人员参与重要决策。

4. **定期进行销售人员绩效评估**。所有员工都想知道他们在经理心中的位置。高绩效的销售经理会定期提供信息反馈。当销售人员的表现达不到预期标准时，销售经理就会立即采取行动。

虽然结构是销售管理的一个重要方面，但是，结构程度太高也会产生问题。为了实现更好的组织性与系统性，有些销售组织制定了详细的政策和程序，结果剥夺了销售人员的时间、精力和创造力。例如，要完成无数的报告、表格，会造成不必要的挫折感，降低绩效。控制过度的销售经理不仅令人烦恼，更缺乏效率。[12]

关怀

销售经理表现出**关怀**（consideration）的特性，就更倾向于与销售人员建立起关系：相互信任、尊重销售人员的想法并感同身受。经理和销售团队成员之间通常存在良好的双向沟通氛围。以下行为是注重关怀的特征：

1. **定期、有效的沟通放在优先地位**。销售经理会尽可能多地与销售人员进行面对面的沟通。他们安排面对面的交谈，而不是完全依赖电子邮件、信件或者是销售报告来分享信息。必能宝管理咨询公司（Pitney Bowes Management Services）的副销售总裁约翰・莫伦（John Morrone）经常与销售人员一起出差，他说过："我之所以获得成功，就是因为我主动接触他人。"[13]卓有成效的管理者应该是一名好的听众，并且擅长创造合作与理解的氛围。

2. **区别对待每一位销售人员**。销售经理关注销售团队中的每个成员，没有人被视为一个“数字”。这种关注应该是真诚的，而不是做作的。高绩效的销售经理不会因为偏袒任何人而危害到团队的绩效。

3. **经常奖励良好表现**。在工作环境中，正性强化法是最能够提高士气的。《一分钟经理人》（*The One Minute Manager*）的合著者肯·布兰查德（Ken Blanchard）说：“培养人的关键是始终专注于捕捉他们做得对，而不是指责他们做得不对。”[14] 人们总是会对获得认可心存感激。

情境领导

迈向成功的销售管理，掌握关怀和结构技能是重要的第一步。下一步是将领导风格与销售团队成员之间所面临的不同情境相匹配。保罗·赫塞（Paul Hersey）因建立**情境领导**（situational leadership）而享有盛誉。这种领导方法的理论基础在于：最成功的领导产生于领导风格与情境相匹配的情形。[15]

假设销售团队中，有一名销售人员几乎完全放弃了客户服务和后续跟进，她把几乎所有的注意力都投入拜访新客户。许多老客户抱怨她的服务差，危机正在形成。此时，领导力的结构维度要求投入最多的时间与注意，必须尽快纠正这种状态。

性格测试。销售经理要掌握关怀和结构技能，以及情境领导所需要的灵活性，需要通过一项额外的测试。如果测试失败，就不是一个成功的销售经理。性格是由你的个人行为特征组成的，包括诚实、正直和道德等。这正是我们在领导者中寻找的主要因素。如果你被视为诚实的经纪人、总是讲真话的人，信任和尊重就会建立起来。但建立信任的过程是缓慢的，会因一次谎言或欺骗就遭到不可挽回的摧毁。[16]

高绩效指导

销售经理掌握了结构与关怀相结合的领导风格，就具有了高绩效指导所需的技能。**指导**（coaching）是销售经理与销售人员之间的人际互动过程。在这个过程中，销售经理帮助销售人员改进他们在特定领域的绩效。指导过程有两个主要的关注领域：帮助销售人员认识到改进绩效的必要性，以及建立销售人员改进绩效的决心。[17]

指导常用于纠正一些特定的绩效问题，例如无效的潜在客户开发、糟糕的销售展示或不能为客户创造价值等。指导战略纲要包括了四个步骤：第一步是记录绩效问题，有些情形下，最好的方法是在实际销售拜访中观察和评估绩效，记下销售人员忽略了的细节。第二步是让销售人员认识并同意，某些特定方面有必要改进绩效，销售经理绝不能假设销售人员会从自己的角度认识问题。第三步是探讨问题的解决方案，在这个问题上，最好的办法是让销售人员自己提出改进绩效的建议。第四步是获得销售人员采取行动的承诺，这一步可能会签订合同（书面或口头），详细说明指导目标、过程和成果。当面指导的主要目的在于提高绩效，同时使销售经理和销售人员建立起互相尊重与信任的关系。大多数销售人员都欢迎这种指导，即使它包括了一些建设性的批评。[18]

给将要走上领导岗位者的忠告

汤姆·甘特（Tom Gunter）一生中的大部分时间都从事销售工作：先后在斯科特纸业公司（Scott Paper）、加拿大菲多利公司（Frito-Lay Canada）、加拿大莫尔森公司（Molson Canada）从事过销售工作，现任多伦多康尼格拉食品公司（ConAgra Foods）销售副总裁。有 8 位销售主管向他汇报，而每一位销售主管都负责 4～6 个客户经理。汤姆对于有抱负的销售领导提出了很多宝贵建议。以下是其中的一些：

● 管理变革。当必须改变企业文化的时候，你就必须创造稳定，设立适当的结构和程序，以取得成功。这里最大的挑战是让一些人理解改革的重要性，然后培训他们，从而让他们实施改革。那些不能达到你希望的目标的人，就不得不离开。

● 停滞期的销售人员。每家公司都会有很多并不想在组织内得到提升的人，只要他们愿意接受新概念和思想，你还是需要这些稳定的员工。但是，如果他们已经失去了工作的积极性，你就必须开诚布公地与他们谈话，看有什么地方适合他们，让他们决定去留。有些人可能会恢复工作热情，并且乐意帮助其他人发展。

● 销售会议。出席会议的人必须明白所要求的准备工作，以及会议要制定的决策。另外，会议主持、会务以及记录者都应该详细了解各自的作用和责任。如果不熟悉会议室或需要准备材料，经理应该提前到场准备，以确保会议准时召开，开会时间推迟是对与会者的不尊重。

● 指导。当销售人员反馈意见时，你应该表明态度。赞扬要及时，而批评不要过分，最好是以提问来探讨可能的途径，以改善现有的结果。

● 滥用酒精和药物。如果销售人员认清了问题并寻找帮助解决，你应该提供协助来帮助他们解决问题。如果他们没有认识到问题并依旧我行我素，那么无论你曾经付出过多少努力来提供帮助，都应该中止。此时，明智的做法是寻找法律顾问和人力资源专家参与解决问题。局势非常微妙，处理不当就会把组织置于危险之中。

● 攻击。攻击性质和后果很不同，每种状况都有不同的行为过程。如果有销售人员报告其被攻击，销售经理必须保持判断力，积极倾听、笔录，开启调查程序。处理结果可以包括第三方劝告、双方会面解释、书面道歉、暂停职务或解雇。

● 解雇。在所有其他选择都穷尽时，解雇应该是最后一步，有时候是不可避免的。如果员工离职时感觉得到了公平和尊重的对待，即使他并不同意公司对他的评价，但这也反映了公司和经理的善意。这在内部会得到其他员工的认可，在外部可以得到潜在雇主的赞赏。公司将会以其良好行为而享誉。

● 最后的思考。伟大的员工会专注于自身发展，伟大的领导会专注于他人的发展。箴言的最后几点是：明确如一，诚信，保持幽默感，最重要的是“己所不欲，勿施于人”。[a]

销售人员的招聘和甄选

谨慎地招聘和甄选销售人员是非常重要的，由于销售体系变得更加复杂，这成

为销售经理所执行的最困难的任务之一。《销售人力资源管理：如何选育用留顶级销售人才》（*How to Hire and Develop Your Next Top Performer*：*The Five Qualities That Make Salespeople Great*）的作者说，大约一半的销售人员应该改行去做别的事。并且，20%～25%的销售人员所销售的产品或服务不符合他们的性格。[19]如果作者的研究是准确的，则表示销售经理屡次招聘错了人。

成功的销售人员通常是很难发现的。当然，现在的销售人员甄选方式更像是一门“科学”，而不是“艺术”。销售经理不再需要依靠“直觉”来选择，准确发现销售人员资质的能力是可以获得的。许多先进的销售组织意识到，需要帮助销售经理提升面试能力，使之能做出最有效的聘用决定。虽然不能杜绝偶然选择到差的销售人员，但是通过运用一些已有的招聘和甄选原则，销售经理能提高他们的平均水平。

确定实际岗位要求

要确定需要哪种类型的应聘者，销售经理必须首先列出此人所应履行的职责。在招聘过程开始之前，销售经理要对岗位要求有清晰的了解。

有些销售经理尽一切努力发现促成高绩效销售人员的成功因素。成功因素指的是技巧、知识、能力和行为，这些对高绩效非常关键。可以通过与销售人员或客户的访谈，也可以通过观察销售人员拜访客户或者其他方法，来收集这些信息。

仔细地研究销售人员应该履行的职责和识别成功的因素之后，就要准备岗位描述了。岗位描述是说明销售人员要做什么和在怎样的条件下工作。尽可能地详细说明应聘者需要具备的能力和品质，是一个好办法。这可以通过回答关于此岗位的一些基本问题来完成：

1. 这个人是开发新的销售区域还是维护已有的销售区域？
2. 产品或服务是成熟的，还是新进入市场的？
3. 这个人是在销售经理的密切监督下工作，还是独立工作？
4. 要求出差的量有多大？调职和晋升的可能性有多大？

准备好了岗位描述，就确定了需要招聘什么样的人。明白岗位要求是必不可少的。

从不同来源寻找应聘者

为了识别最合适的人选，最好从不同的来源寻找应聘者。根据经验，每个空缺都要面试至少三个应聘者。以下推荐几个新员工来源：

1. **公司内部的应聘者**。自己公司内部是最先寻找的地方之一。财务、工程、客户服务或者其他部门的员工想要应聘销售职位吗？这些人的优势是熟悉公司产品、政策、运作以及知道如何取悦客户。

2. **大专院校学生**。许多厂商转向大专院校招聘销售人员。如前面第2章所述，有些大专院校设立了人员销售证书和学位课程。就业指导处经常联合公开招聘。

3. **商业和报纸广告**。精心设计的报纸广告经常吸引高质量的应聘者。好的广告需要阐明岗位要求和职业机会，所有的信息都应当准确无误。这种广告

要“推销”这个岗位，但不能夸大其词。

4. **职业介绍所和名录**。全美有将近2 000家公共职业介绍所，它们按照你的要求招聘应聘者并筛选，此项服务是免费的。还有一些私人职业介绍所，专门从事将应聘者与工作相匹配的工作，通常为雇主作初步的筛选，这是需要付费的。

5. **网络**。许多公司在网上招聘销售岗位。两个著名的网站是Monster. com和JobBankUSA. com。

甄选最佳应聘者

一旦识别了符合资格的应聘者，下一步就是要甄选最佳人选。随着产品越来越复杂、客户越来越老练以及竞争越来越激烈，这会越来越困难。选择最佳应聘者绝不容易，但也有些资历和特征是所有销售经理应该看重的，其中一项十分重要的素质便是要具备对工作的高度兴趣、热忱以及很好的自我激励能力。[20]销售人员必须是积极主动的。

另外一项很重要的素质是诚实。《诚信工作》（*Integrity Works*）的作者达纳·泰尔弗德（Dana Telford）和艾德里安·高斯蒂克（Adrian Gostick）说，管理者在与能力相关的问题上花了差不多90%的精力，在基于人格的问题上则几乎没有花时间。他们建议调查背景，并通过基于道德的问题来面试性格。举例如下[21]：

> “谈谈你的三个核心价值观。”
> “谈谈你对诚信的理解。”
> “你的榜样是谁？理由是什么？”
> “你过去的经理如何评价你？”
> “告诉我们一次你撒谎的经历。”

布鲁斯·戴曼德（Bruce Diamond）是一家大型办公设备公司的销售副总裁，他说：“现在，我们的销售人员需要更加职业化，需要接受更多的市场、客户、产品以及商务的常规教育。”[22]他寻找优秀销售人员的策略包括讨论商务趋势和发展。在面试中，他提出一些商业情境，要求应聘者提出解决方案。戴曼德说，如果应聘者能表现出理解获利收益、找到合适的客户，就能给人留下较好的印象。

人格和技能测试

为了提高新进员工的素质，许多公司越来越重视人格和技能测试。查理人力资源集团（HR Chally Group）开发了评估工具*Chally Talent Audit*，用来预测不同销售岗位的绩效。此评估工具提供技能曲线，有助于确定不同角色的强项和弱点。例如，应聘者可能掌握开发新客户所需要的技能，却缺少客户战略管理的技能。查理评估工具完全符合公平、非歧视的原则。[23]

西部心理服务公司（Western Psychological Services）开发出了销售业绩预测工具*Sales Achievement Predictor*。该工具可评估自信、交际能力、竞争力以及其他素质，这些素质在销售中是同等重要的。[24]卡利伯公司（Caliper）具有40多年的测试服务资历，开发出人格评估工具*Caliper Profile*，可以在线获得Caliper基本个性曲线。[25]这几年越来越流行在线测试，查理人力资源集团业务副总裁约翰·伍德

(John Wood）建议，公司的招聘应该30%依据预测考查工具、30%依据结构化面试、30%依据推荐和背景调查、10%依据对待应聘的个人态度。[26]测试结果应该与从面试、推荐调查得到的信息结合起来使用。

准备好销售职位面试了吗？

个人面试是销售职位选拔过程中一个重要的部分。公司采用了一系列的面试：第一步通常用于淘汰不合格的候选人——那些不够成熟、不够热情或者表现不佳的人；随后是人员与岗位的资历匹配。在惠普公司，候选人有多达六次的被不同人面试的机会。而史克公司（Smith Kline）则采用小组形式，因而候选人无法从一次面试中了解到下一次面试中的“正确”答案。

虽然从一家公司到另一家、从一位面试官到另一位的面试都会有所不同，但还是有一些应该准备好的普遍问题和要求：

- 自我介绍。
- 描述你所理解的销售过程。
- 你最近看过什么关于销售或个人发展的书？
- 你最大的劣势是什么？优势呢？
- 你曾经经历过的最乏味的工作是什么？你是如何处理的？
- 你如何看待你现在（或以前）的雇主？
- 你对上一任雇主作出的最大贡献是什么？
- 向我推销这支钢笔（烟灰缸、笔记本电脑、台灯）。
- 我们为什么要雇用你？

有些雇主还会要求你完成一个测试，以证明你的书面沟通技巧或者你处理“数字”的能力。这些都是专业销售人员的重要技能。[b]

入职教育和员工培训

选择了最佳销售人员之后，为确保他成为高绩效员工，还需要采取以下两个步骤：第一，根据公司业务流程对新员工进行全面的岗前培训，这一定要在工作开始之前进行，包括了解公司的历史、经营理念、使命描述、业务政策、薪酬计划及其他重要信息等。

第二，启动培训项目以帮助员工取得成功。销售培训计划的精心策划和执行，对所有销售人员的绩效有重要的作用。[27]纳比斯科公司（Nabisco）开发了一个为期两天的专业销售培训项目，帮助销售人员计划与进行专业销售展示。培训费用大约每位员工1 000美元。仔细评估这个培训项目，每位员工的销售额增加了122 000美元，利润增加了21 000美元。[28]研究结果指出，如果销售经理清楚地阐明了岗位角色、如何执行任务、绩效达成将如何满足其需求，那么销售人员将对其工作环境持有更积极的观点，对组织更忠诚，更能提高绩效。[29]图17—2为开发有效销售培训

项目的框架。

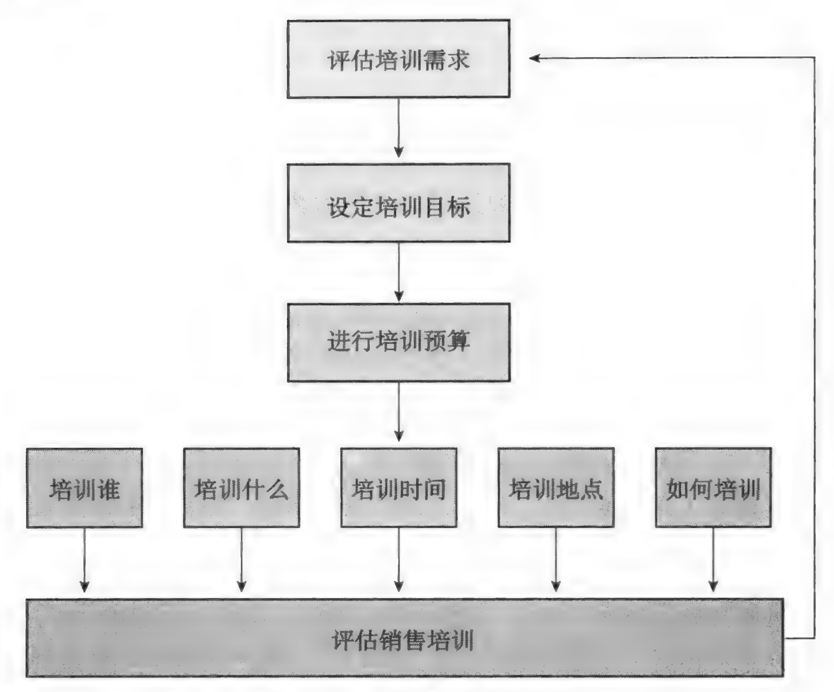


图 17—2　销售人员培训框架

资料来源：H. F.（Herf）MacKenzie，*Sales Management in Canada*（Toronto：Prentice Hall，2008），p. 229.

如果公司没提供足够的培训，即便销售人员颇有潜力也难以发掘。记住，如果公司缺乏正式培训，员工就会形成自己执行任务的方式。

不要以公司规模来限定培训项目的范围或方式，即使是最小的市场营销组织也需要一套正式的培训项目。在线培训通常可以降低培训成本。培训项目应该包括以下三个方面：

1. 产品线、公司市场营销战略、区域信息和行业趋势的知识。
2. 对待公司、公司产品和服务以及所服务的客户的态度。
3. 运用人员销售的原则和行为的技能——销售培训中的实战部分。[30]

销售培训项目的一个重要部分是基础介绍，此方面要注重最基本的知识。如果销售人员要成功策划和执行客户拜访活动，首先要掌握一定的基本销售技能，这是所有销售人员职业成功的基石。六步展示计划（接近、需求发现、展示、谈判、成交、售后服务）代表了基本的销售技能（见图 15—1）。

销售团队激励

区分内在激励与外在激励是十分有用的。**内在激励**（internal motivation）是履行了职责或完成任务之后的内在奖励。如果销售人员乐于拜访客户、解决客户问

题，那么这个活动本身就是一种奖励，这个销售人员就能自我激励。[31]当销售职位为个人的成就和发展提供了机会时，内在激励就可能产生。**外在激励**（external motivation）是他人的行动，包括奖励或其他形式的强化，员工要按照某一方式行动才能获得这种奖励。[32]例如，销售人员完成销售计划时，公司给予的现金奖励就是外在激励。激励问题研究专家认为，组织应当致力于将外在激励与内在激励结合起来。

销售经理与研究人员之间有一个基本争论：举行更多精心设计的销售比赛、提供更多贵重的奖品、设置合适数目的获奖名单或选择具有异国情调的会议场地，可以提高销售人员的销售业绩。[33]这一观点忽略了我们所知动机理论的两个基本点。首先，动机是个性化的，一个销售人员对社会地位（阶层）的强烈欲望，并不代表社会地位（阶层）对另一个销售人员也同样重要。一个销售人员的需求满足，并不意味着其他销售人员的需求满足。其次，动机在我们一生中是变化的，在职业早期对我们起到激励作用的东西，到了后来并不一定还起到激励作用。

人们将不同的兴趣、动力和价值观带到工作中，所以会对不同激励方式作出不同反应。芝加哥一家激励咨询公司的老板将一件漂亮的貂皮外套奖励给业绩最高的员工，该员工真诚地感谢了老板，把外套带回家，却从来都没穿过。问该员工为什么，她说她从来都不穿皮衣。[34]

通常，内在激励（成就、挑战、责任、提升、成长、享受工作和参与感等）相对于外在激励（竞赛、奖品、定额和金钱等），对员工的态度和行为产生更深远的影响。很多情况下，销售业绩与销售经理对工作成就的赞许直接相关。一对一沟通的重要性不容低估。每个人都希望被作为独特个体来对待。对员工的个性关注的意思是记住了其配偶和孩子的名字、了解其业余爱好、记住其生日等。[35]

有效运用外在奖励

尽管对外在奖励的益处持有批评，但事实上，许多公司实施了精心设计的激励计划，都取得了积极的效果。遵守以下准则，就有可能设计出符合组织和员工长期利益的激励计划：

1. 设计奖励计划要关注销售工作的几个重要方面，如开发新客户、扩大对现有客户的销售额、改善售后服务等。缩短销售竞赛的时间，以使更多销售人员有赢的机会。但是，不宜频繁使用短期激励或反复运用同一个激励计划。

2. 经常性地评估奖励计划，找出最有效的计划。[36]现金奖励、旅游还是实物？斯普林特公司（Sprint）的薪酬和商业计划经理比尔·格拉斯（Bill Grassie）喜欢运用非现金激励，因为他相信公司的销售人员已经有了稳定的薪酬一揽子方案。他认为非现金激励提供了更长久的激励，而现金激励只不过是又一个赚钱的法子。[37]当然，那些收入和提成不高的销售人员可能更青睐现金激励。

3. 避免设定不现实的目标。在收入和利润目标面前，有些公司承受着巨大的压力。很多情况下，公司销售目标在提高而资源在减少。一位得克萨斯州某公司的销售人员，推销总统俱乐部超出定额的220%，她的团队工作非常出色，在公司名列前茅。而她的老板——销售副总经理马上将他们第二年的定额提高了65%，这是一个无法达到的目标，整个团队的士气因此突然低落下来。

完成不现实销售目标的压力可能会产生负面结果。员工忠诚和团队合作很快会

被侵蚀，有些情形下，还会危及商业道德。销售人员担心因完不成定额而失去工作，就更易于采取不道德的行为。[38]

销售经理应该鼓励销售人员去竞争还是合作？这是销售经理要面对的一个两难问题：既要高度激励销售人员，也希望团队成员能够分享重要信息并相互成为资源。一种答案是制定计划奖励合作和特定销售目标的达成，无论是个人目标、团队目标或者两者兼备。[39]



全球商务礼仪

在瑞士做生意

特鲁迪·加拉格尔（Trudi Gallagher）是一家与美国公司合作的房地产销售员，她给我们提供了一些在瑞士做生意的好的建议。她在那个国家土生土长。

- 瑞士人非常注重私人空间，从认识你到邀请你去他们家，需要相当长一段时间。他们更喜欢在餐馆和酒店招待你。
- 瑞士人非常守时，注重礼貌，并且信守诺言。
- 虽然在瑞士有四种语言，但是商务人士几乎总是说英语。[c]

薪酬计划

销售人员的**薪酬计划**（compensation plan）结合了直接货币报酬（薪酬和提成）与间接货币报酬如带薪休假、养老金和保险计划等。整个销售行业中的薪酬计划大不相同。并且，销售经理们还在不断地寻找“完美”的销售团队薪酬计划。[40]当然，完美的激励计划并不存在。每个计划的选择，必须与特定销售工作类型、公司市场营销目标以及所服务客户类型相匹配。

在第 2 章中已经提到，总体薪酬最高的人是那些采用增值式销售的销售人员。运用此方式的销售人员知道，向客户提供购买问题的解决方案比价格更重要。他们常常是团队销售，某些情形下，他们的报酬是团队薪酬计划。

越来越多的公司放弃了将奖励计划与单一目标如销售额相联系的做法。比如电子商务软件西贝尔（Siebel）公司，每位销售人员薪酬的 40％是基于客户对所购买产品或服务的满意报告。这一计划鼓励持续的客户后续跟进，从而产生回头业务。[41]

销售领域有五种基本的薪酬计划，一一列举如下：

- **直接提成计划**。唯一的直接货币报酬来自销售。没有销售，就没有收入。在此计划下，销售人员必须十分关注他们的销售业绩。缺乏职业安全感是提高业绩的强大动力。然而，他们也可能更注重眼前的销售任务，而不关心长期的客户发展。
- **提成加底薪**。此计划与直接提成计划的影响类似，然而有较多的财务安全感。

● **提成加底薪与奖金**。此计划较前两个计划更有财务安全感。因此，销售人员可能更执著于公司目标。奖金可能基于销售额或者利润而定。

● **固定月薪加奖金**。在此计划下，销售人员更倾向于以公司为中心，并且若是月薪有竞争力，就有更高层次的财务安全感。此计划是用奖金激励销售人员。

● **直接月薪**。此计划下的销售人员更加以公司为中心，并获得更好的财务安全感。

根据2005年《销售与市场营销管理》（*Sales & Marketing Management*）的研究，大多数参与调查的公司都以某种形式的组合，将基本月薪与提成结合起来。[42]月薪加奖金和月薪加提成是两种很受欢迎的方案，这些计划的精确比例与许多因素有关。[43]

战略薪酬计划

许多销售经理承认目前的薪酬计划不足以调动特定销售目标员工的积极性。战略薪酬计划的目的就是要正确引导销售人员，设计薪酬计划以达到各种销售目标：

特定产品活动。在某些促销时段，对特定产品的销售给予一定的奖励积分。

销售增长率。设定销售水平，达到既定销售水平时，给予奖励积分。

开发新客户。对于开发出新客户或者通过现有市场推广新产品，给予奖励积分。

增加销售行为。对于每个销售人员，根据拜访次数给予奖励积分。[44]

制定有效的薪酬计划没有捷径可走。但还是有一些重要的原则，可以指导开发有效的薪酬计划。

第一，确认销售和市场营销目标是否包括具体细节。薪酬计划应该遵循这些目标，如果销售和市场营销目标与薪酬计划相冲突，问题就会产生。

第二，在全面推行之前，薪酬计划应该进行现场验证。要回答这样几个问题：这项新计划容易实施吗？新计划与旧计划相比，在哪些方面存在差异？

第三，向销售团队详细解释薪酬计划。误解可能会导致对新计划的不信任。记住，有些销售人员可能将改变视为威胁。

第四，当市场环境变化时，薪酬计划也应改变。许多计划表现不佳的原因之一，就在于公司没有随着市场扩大、环境变化而调整计划。至少每年度都要评估计划，确保它符合市场状况和公司的总体市场营销战略。

考核销售团队业绩

随着销售团队维持成本的增加，销售经理必须更加重视销售业绩的评估，目的是分析每个销售人员销售量的利润率。因为销售区域、客户和商业环境各异，这项工作相当复杂。

评估销售团队业绩的问题远比表面所见复杂得多。大多数情形下，单靠销售量并不能得出每位销售人员创造的利润或带来的损失。一家小型制造厂商的负责人在

分析了每位销售人员的销售利润之后，才发现企业一直在亏损。他发现有位销售人员几乎每笔生意都亏损，因为这位销售人员所面对的市场竞争太激烈，以至于她不得不降价以达成销售。

有些销售经理将拜访客户次数作为成功的一个指标，只有在与从每位客户身上获得的利润相比较时，这一信息才有用。拜访一位客户的次数应该跟这位客户的销量或潜在销售相关。某些情形下，可能用不着频繁的拜访就能维持少量的客户。

将销售人员现在的业绩与以往相比较，也可能带来误解。产品、价格、竞争以及任务分配的变化，让这种比较方式对公司或个人都显得不公平。更恰当的方式是以每个季度、半年或全年为期限，与设定的目标进行比较。

有些销售经理使用绩效考核标准来与销售团队沟通，告诉他们工作中最重要的部分是什么，以及他们在每个方面的表现如何。销售人员评估包括确定评估基准、制定绩效标准，以确定基准之上可接受的期望绩效水平，监督实际绩效，向销售人员反馈其绩效信息。[45]销售人员绩效考核最常用的两个标准是**定量标准**（quantitative criteria）与**定性标准**（qualitative criteria）。

定量标准

销售额

与上年相比的销售额

按产品或产品线统计的销售额

开发的新客户数目

新客户销售额

每位客户的净利润

拜访客户的次数

定性标准

态度

产品知识

沟通技能

个人仪表

建立的客户商誉

销售技能

主动性

团队合作

大多数情形下，最好是强调那些能用数字（定量）表述的考核标准。前面的定量标准项目若结合目标日期，就具有更显著的效果。例如，可以六个月为周期评估新开发客户的数目。当然，销售经理也不应该忽视这里所列的其他标准。其他项也能影响销售人员的业绩，在这些方面也应该做出评判。

在考核的过程中，有些销售经理要求销售人员进行自我评估，作为整体评估过程的一部分。很多销售人员认为自我评估有利于个人发展。[46]

关键概念复习

如何将领导技能运用到销售管理上

很多有能力的销售人员晋升到销售经理的职位。这个职位涉及多种职责，如销售人员的招聘、甄选、培训、监督等。销售经理是管理团队的一

部分，因此必须是强有力的领导者。晋升到销售经理职位的人需要理解领导与管理的区别。

高效销售经理应当具有的品质

高效销售经理帮助其销售团队成员建立履行自己职责的自信、力量和能力。尽管高效销售经理具有的素质仍存在争议，但是大量的研究表明，这样的销售经理具有两个维度：结构与关怀。销售经理所建立的领导风格结合结构和关怀，就具有了有效指导所需的技能。

销售人员的招聘与甄选

很多销售经理都会直接或间接地参与到销售人员的招聘与甄选。因为失误的成本很高，所以这是一项重要的职责。销售团队的每位人员都能正面或负面地部分影响公司盈利前景和公司形象。为提高所招聘新人的质量，许多公司越来越重视性格以及能力测试。

有效的入职教育和员工培训

销售经理几乎每天都要关注销售人员的入职教育和员工培训。这些责任总是视为人力资本投资，能帮助销售团队成员激发其潜能。图17—2提供了销售人员培训的全面框架。

有效的销售团队激励措施

我们讨论了内在激励与外在激励。很多情况下，内在激励（成就、挑战、责任、提升、成长、享受工作和参与感等）相对于外在激励（竞赛、奖品、定额和金钱等），对员工的态度和行为能产生更深远的影响。销售经理需要发现销售人员之间的个体差异，选择最佳的激励战略。

理解所采用的薪酬方案

销售人员的薪酬计划结合了直接货币报酬（薪酬和提成）与间接货币报酬如带薪休假、养老金和保险计划等。整个销售行业内的薪酬计划差异很大。战略性薪酬计划能为销售人员提供正确的导向。

销售绩效的评估标准

评估销售人员绩效是销售经理的主要职责。有些销售经理会同时使用定量标准和定性标准。大多数情形下，最好是强调那些能用数字（定量）衡量的考核标准。

关键术语

销售管理（sales management）
结构（structure）
关怀（consideration）
情境领导（situational leadership）
指导（coaching）
内在激励（internal motivation）
外在激励（external motivation）
薪酬计划（compensation plan）
定量标准（quantitative criteria）
定性标准（qualitative criteria）

复习题

1. 领导和管理有什么区别？
2. 所有销售经理的职责都一样吗？请解释。
3. 成功的销售经理应具有哪两个最主要的领导特质？定义并解释之。
4. 列举并描述指导的四个基本步骤。
5. 什么是岗位描述？解释岗位描述对甄选销售人员的重要性。
6. 招聘新销售人员的五个来源是什么？
7. 销售经理招聘新销售人员时，应注重哪些方面？至少描述三个重要品质。
8. 列举并描述基于外在激励而设计销售激励计划时应遵循的三个准则。

9. 列举并描述销售人员的五种基本薪酬计划。

10. 评价销售人员业绩最好的标准什么？列举考核个人绩效时需要考虑的其他标准。

角色扮演练习

假设你是一位管理着由 22 位销售人员组成的销售团队的销售经理，你的公司生产与销售个人航空无线电设备。你计划在西部地区开拓新的市场，需要一名自我激励型的销售人员来胜任这个岗位。你发现了一个似乎符合条件的应聘者，你计划了一次会面来讨论这一职位。利用本章的知识，准备一个问题列表，面试扮演应聘者的另一位同学。角色扮演游戏过后，回顾一下这个面试过程。

案例研究

运用客户反馈来提高销售人员的绩效，是销售团队管理领域最令人感兴趣的发展特点之一。这些反馈项目有许多不同的名字，如 360 度反馈、客户意识薪酬、客户满意奖励等。实施这些项目的公司相信，销售人员能从他们所服务客户的反馈中获益。另外，公司也可用收集来的信息来改进客户服务。

许多公司对销售角色越来越重视，因此，客户驱动式评估项目的运用越来越多。翰威特公司（Hewitt Associates）的咨询师汤姆·莫特（Tom Mott）说："销售人员过去主要推动销售量，如今却越来越变成管理公司与客户的关系。"莫特指出，客户反馈较易于反映出销售人员绩效和公司绩效。如果任一层面出现问题，就需要注意客户的不满意。

在此方面，数据收集技术并非统一定式。有些公司使用电话调查，有些公司则使用邮寄问卷。IBM 公司把客户、公司销售代表和销售主管聚集到一起，举行当面会谈。

有些销售人员并不喜欢使用客户评价。纽约瞬移通信公司（Teleport Communication Group，TCG）的高级客户经理玛丽安·西伦扎（Maryann Cirenza）说，当她看见公司发给客户的调查问卷时，她感觉被出卖了。问卷中有一个问题是："您的销售代表了解您的行业吗？"西伦扎说："我认为公司是在调查我。"后来，当她了解到调查并不是一项简单的监督机制，而是一项新推出的薪酬计划的实验时，她的愤怒才得到平息。通过现场检验后，TCG 将客户反馈作为发给销售人员奖金的参考。事实上，由于良好的客户服务质量，西伦扎还得到了基本工资 20% 的奖金。格雷格·巴斯曼（Greg Buseman）是 IBM 公司芝加哥区域的销售人员，他认为转向基于客户反馈的薪酬计划提高了他们公司的销售状况。现在，他花费更多时间去了解客户的商业行为，试着做客户问题的解决者。[47]

问题

1. 确定销售人员的绩效时，是否应该给予客户主要的发言权？请解释。

2. 销售团队的薪酬应该与客户反馈挂钩吗？谈谈这种方法的好处和坏处。

3. 假设你是一位销售经理，正准备开发并使用客户反馈系统。你该怎样说服销售人员来支持这个系统？你将使用什么方法收集数据？

4. 研究表明，客户将"理解我们的商业行为"作为一个重要标准去考核销售人员。为什么这一考核标准如此重要？



附录

伙伴关系销售：现代销售的角色扮演/模拟

特别注意事项

角色扮演/模拟能让你有机会来应用作为人员销售领域四大战略基石的基本原则：关系、产品、客户和展示战略。所设计的活动带你从“学习”销售到“学习做”销售。

你将从会议中心销售与市场营销部门培训生开始做起。销售经理为你提供备忘录，帮助你了解你们的产品、竞争、客户与展示。你将被提供许多销售工具，包括照片、获奖证书、日程安排、备忘录、楼层计划、参考资料、公司政策、电子销售提案/产品配置等，以及销售计划工作单。

第一个备忘录在318页，提供关于你们的产品、公司、行业和竞争的背景信息。作为培训生，你的第一份销售与市场营销工作在356页备忘录，是制定电子销售提案，并附上推销信。这项活动将让你应用所学过的第6章的内容。

在成功地与第一位客户沟通并晋升到客户主管后，你收到销售经理的备忘录指令（见357～359页），去计划并执行与另一位潜在客户面对面的接触。此次接触的首要目标是建立与客户的关系。

销售经理的另一份备忘录在361～362页，要求你使用提问技巧，对你前面所接触的客户进行需求分析。你的客户对你的第一次会面印象非常好，已经来过电话，要求安排会面，讨论正在计划的一次重要会议。

最后的备忘录在364～366页，将帮你创建并展示能满足客户需求的书面提案。你将使用获奖证书、照片、价格表、备忘录、参考材料、楼层计划和日程安排，创建一个组合展示。

点击 www.pearsonhighered.com/manning 网站，可以获得此模拟图片的数据图像。可以获得电子销售提案配置，来完成客户服务/销售备忘录1和销售备忘录3的任务。

简介

现在的销售人员正努力有效地开展一些重要领域的工作，如面对面沟通、需求分析、人际关系以及决策制定等。角色扮演/模拟将有助于发展这些关键的销售技能。你扮演丽柏酒店（Park Inn）国际会议中心的一名新销售培训生的角色。

第一部分“制定销售导向的产品战略”。挑战在于作为丽柏酒店销售代表所须获得的必要产品信息（参见第6、7章）。销售经理T. J. 麦琪（T. J. McKee）将你的培训生职位描述在职业备忘录中。你的工作指令包括学习所附的材料、观看竞争者的会议设施与服务的录像、按照T. J. 麦琪的客户服务/销售备忘录中的要求扮演角色。

第二部分“建立销售关系战略”。这是人员销售面临的另一主要挑战。职业备忘录通知你提升到了客户主管的职位。销售备忘录将指定你在特定细分市场中的客户任务，你的角色扮演是在细分市场中与一位新客户建立关系（参见第3、10章），这位新客户有可能需要你的服务，你的拜访目的是去获取新客户的背景信息。

第三部分“理解客户的购买战略”。这里的角色扮演涉及需求分析（参见第8、11章）。你将再次会见那些对在你的会议中心举办商务活动有兴趣的客户。会面中，你将获得进行第四部分所需要的信息，主要包括准备销售展示。

第四部分“建立销售展示战略”。这里包括准备销售提案和组合展示方案（参见第11～15章）。这一部分还包括第三次角色扮演，你与客户再次建立关系，展示你的销售建议，与客户就其顾虑进行谈判，并试图成交和提供销售服务。

在进行角色扮演/模拟的全过程中，你所受的指导来自销售经理的职业备忘录和销售备忘录，以及你的导师的指导与其他表格。

完成这个模拟活动后，你所学习使用的这些原则与实践将可应用于几乎所有的人员销售场合。

角色扮演的总体说明

概述

模拟人员销售的主要目标是达成一种平衡：既要对销售过程的细节足够关注，又不要淹没在事件的汪洋大海之中。细节过多或过少都会造成角色扮演者的焦虑。“伙伴关系销售”课程只包括了着重于高绩效销售学习过程所需要的事实，尽量将焦虑减少到最小。

但总还会出现一些焦虑，因为你的表现是在一定的压力之下（按照建立关系、获取战略信息、改变人们的思维以及推动他们行动等）。在真实但没有威胁性压力的环境下学习执行，将提供给你练习销售技能的机会，这样你能准备好应对真实世界的销售焦虑。

以下角色扮演的建议，将有助于你培养在压力下表现自己的能力。

对销售人员角色扮演的指导

1. 准备好产品知识。
2. 提前阅读角色扮演的信息。
3. 仔细遵循具体提示。
4. 努力感受所提供环境的背景与事实。
5. 进行内心排练。看着自己成功演练并完成角色扮演。
6. 在角色扮演中做笔记。
7. 角色扮演完成后，记下自己的感受，并将其回放到刚刚的背景下。
8. 讨论你对角色扮演过程所发生情况的反应。

对客户角色扮演的指导

1. 仔细阅读提示，确定你注意到了角色扮演的指示以及你要分享的信息。
2. 努力感知购买情形的来龙去脉以及本指导所提供的独特事实。
3. 让销售人员主动问候、交谈以及结束，适当地做出反应。
4. 仅提供在背景描述中存在的客户信息。
5. 以积极态度提供客户信息。
6. 不要试图将销售人员带离轨道。

第一部分　制定销售导向的产品战略

职业备忘录1

致：会议销售中心新培训生

自：销售经理T.J.麦琪

主题：新销售培训项目——“制定产品销售战略”

很高兴你接受邀请加入销售与营销部门。此信附上一份你的新职位描述文件（见321页）。作为培训生，你的第一项任务是了解我们的产品，以及最近我们为全面优质客户服务所做的工作。为了应用你所学到的东西，希望你跟进我最近收到的一个客户服务要求（见353页备忘录）。完成此任务，你将会用到以下产品信息：

获奖信息（参见325页）

最近，我们对会议中心进行了280万美元的客户服务投资，翻新了所有的客房和套房、大厅与前台、会议室、餐厅和休闲室，以及游泳池。附件为我们酒店赢得的“地区建筑师奖”的复印件，我们是Metro地区唯一获得该奖项的酒店。

会议室与宴会厅（参见335～344页）

丽柏酒店向会议策划者提供8 000多平方英尺的会议空间，刚刚获奖的、极具吸引力、新翻修的会议室与宴会厅。中心花园东区与西区会议室位于酒店一层大厅。每个会议室都可布置容纳180人的剧场式座位或容纳80人的课堂式座位。会议室之间为可伸缩式分隔墙，组合起来可以安排370多人。

在酒店顶层，透过环绕舞池的窗户，可以俯瞰整个城市景观。这个独特的顶层大厅，能提供225人的课堂式座位、350人的宴会式座位或450人的剧场式座位。顶层还有一个旋转平台，可以缓慢地移动，让旅客观赏到360度的城市全景。顶层还有酒店景观厅，提供150人的剧场式座位或80人的课堂式座位。

另外，对于40间或以上的团体订房，我们提供一间免费的豪华套房，配置包括会议室、卧室、带冰箱的吧台和按摩浴缸。

确保你的客户认识到了所需预订的会议室。在某个日期，第一个签署销售协议的单位将保证有指定的房间。

客户设施与价格（参见335～355页）

最近翻修包括对所有250间宽敞大客户房间的重新装修，包括所有的新家具、墙纸、窗帘、床单和地毯。内饰设计师成功地创造了一种舒适的、有吸引力的、悠闲的氛围。其中70间房为无烟房。

单位：美元

	门市价	团体价	优惠额度
单人间	88	78	10
双人间	98	88	10
三人间	106	96	10
四人间	114	104	10

竞争者的房间、停车场和交通费用参见 343～344 页。

宴会（参见 329～334 页）

执行总厨里卡多·吉多（Ricardo Guido）最近获得了国家餐饮协会的“年度杰出执行总厨”称号，附件菜单中有他获奖的三道鸡肉菜肴作品。里卡多加入我们酒店已有六个月，之前他是弗吉尼亚州威廉斯堡的五星级威廉斯堡酒店（Williamsburg Inn）的执行总厨。他亲自监管所有食品与饮料的运作。依我看来，里卡多是全美最优秀的厨师之一。他在全面优质客户服务方面的专业技术与追求，有助于我们建立长期的客户关系。

附件的宴会菜单选项仅仅是一个建议。我们能按客户需要设计特别的菜单。所有团体餐饮要加收 16%的小费或服务费。

旅店税与销售税

所有房费都征收地方旅店税，即附加 8%。另外，所有的账单都要征收 4%的销售税（销售税不加到旅店税中，也不适用于小费）。

地址、交通和停车（参见 327～328 页的地图）

酒店位于有 40 多万人口的都市，交通便利，在城区出口处下 237 号州际公路。酒店位于全美闻名的空调高架人行步道系统的区域内。这个五英里系统连接了剧院、购物中心、市民中心、城市会议中心，以及大量的特色餐馆和快餐店。酒店的位置给参加会议的客人们应有的清静，同时紧靠市中心，也能让他们享受到都市的快乐。

免费接送客人交通车（又称为机场大巴服务）。这是提供给过夜客人去机场、接机以及到市内任意地点的服务。此服务为乘飞机来酒店的客人每次节省 8～10 美元。

开车来酒店的客人则有 300 多个免费停车位。与其他市区酒店不一样，我们的免费停车服务每天可以为客人节省 6 美元。为了安全的目的，我们在停车场和地下停车场都安装了闭路摄像系统。

增值式客户服务与设施

我们的投资人对会议中心设施进行了大量的投资，以提供给客户全面优质服务，是竞争对手无可比拟的。其他增值式服务和设施包括：

- 大型室内游泳池、日光浴、冲浪浴，以及免费诺德士（Nautilus）健身房（参见 337～338 页）
- “公园咖啡厅”提供一周 7 天、一天 24 小时的大陆美食
- “公园酒吧”供人们聚会，提供免费小点心，星期一至星期五，每天下午 5～7 点
- 美国家庭影院频道（HBO）的有线电视
- 室内视听设备租赁，只收取象征性费用（参见 345～346 页）
- 免费咖啡和面包圈或面包卷，每天早上 6～8 点在大厅休息室提供
- 训练有素、专心致志和热情友善的员工团队提供全面优质的前台、食品与旅客服务

- 快速登记入住
- 电子门禁系统
- 每个房间都配备有吹风机、熨斗和熨衣板
- 每个房间都配备有笔记本电脑用数据接口
- 每个房间都配备有书桌
- 视频信息检索
- 语音邮件
- 视频点播（可选择50部新片）

销售文献（参见323～352页）

产品培训材料中包括照片、参考资料、信件、客户日程安排、销售报价单以及其他信息，你可以在准备销售提案和口头销售展示时使用。当你开始对外销售时，就需要利用这些工具来建立一个有效的销售组合。

全面优质承诺

我们的会议中心致力于全面优质的客户服务。我们的伙伴式客户服务与销售是我们的全面优质客户服务过程的扩展。全面优质客户服务过程的术语定义由“全面优质客户服务术语表”提供（参见322页）。

酒店与会议中心行业发展得非常成熟。我们的销售与客户服务计划是为了建立稳定的关系、注重解决客户问题、提供全面优质服务，以及与客户结为长期的酒店和会议中心伙伴。使用这种类型的销售与客户服务，你的报酬和我们的销售收益都将显著增长。

T. J. 麦琪：ESS

附件

职位描述——会议中心客户主管

公司描述

丽柏酒店会议中心是一个优质、全面服务的就业机会均等的会议中心。公司最近投入巨资改造了硬件设施、食品饮料部门和销售部门。公司文化是依靠高效而富有激情的团队，在这个竞争激烈的行业中，为客户创造全面优质、增值式解决方案。主要促销工具是伙伴关系销售，辅以照片、推荐信、团队销售等各种形式的营销支持。公司目标是通过卓越的客户服务，使来年的年收入增长20%。

成功客户主管应该能够

1. 通过公司培训课程，获得必要的会议中心信息，包括公司、产品、行业和竞争。

2. 致力于全面优质的客户服务。

3. 在指定的目标市场中，开发一系列潜在客户。

4. 开发长期的全面优质的销售关系，着重于满足策划者对会议中心的需求。

5. 实现年销售额70万～80万美元。

工作关系

报告对象：销售经理

工作伙伴：内部支持团队，包括食品服务、客户整理与操作、客户服务和前台；外部关系，包括客户、专业人士和行业人士。

具体要求

1. 必须表现出积极与专业的销售形象。

2. 必须能够建立与维持长期关系。

3. 必须有自我提升计划的导向目标。

4. 必须灵活有效地与不同类型的客户打交道。

5. 必须善于提问并有效地聆听。

6. 必须准确地、有创造性地制定客户解决方案。

7. 必须清楚地、有说服力地对解决方案进行沟通与谈判。

8. 必须善于成交。

9. 必须履行承诺与保证。

10. 必须具有配置销售提案所需的计算能力。

具体奖励

1. 有吸引力的报酬体系，包括基本工资、10%的销售提成、奖金和丰厚的福利待遇。

2. 在这种组织中工作的自豪感受，该公司在员工关系与客户服务方面实施全面优质管理。

3. 广泛的销售与学习支持。

4. 成长与提升机会。

平等机会雇主/平权法案/全面质量管理

全面优质客户服务术语表

DIRFT——第一次就把事情做好（DO IT RIGHT THE FIRST TIME），这表示做好准备、正确提问、选择正确的解决方案、进行有效的展示。这将创造重复销售和客户推荐。

QIP——质量改进过程（QUALITY IMPROVEMENT PROCESS），这表示永远致力于更好地为客户服务，以建立优质、长期的关系。

TQM——全面质量管理（TOTAL QUALITY MANAGEMENT），这表示致力于支持与推动员工提供卓越的客户服务。

QIT——质量改进团队（QUALITY IMPROVEMENT TEAM），这表示以团队方式来提供优质客户服务。

COQ——质量成本（COST OF QUALITY），这表示以第一次就提供优质服务来实现最终成本降低，获得一系列的回头与推荐客户。

PONC——不符合要求的代价（PRICE OF NONCONFORMANCE），这表示达不到高标准的高昂成本，后果是纠正问题与失去客户，还将导致更长的销售周期与更高的销售成本。

POC——符合要求的价格（PRICE OF CONFORMANCE），这表示提供优质客户服务，以获得一系列回头与推荐客户的更低成本。

WIIFM——我的利益所在（WHAT IS IN IT FOR ME），这表示因提供优质客户服务而获得的各种精神与金钱奖励：个人乐趣、更高的薪水、提成或奖金。

QES——质量教育系统（QUALITY EDUACATION SYSTEMS），这表示用以提高客户服务质量的内部与外部教育活动。

YOU——质量的最重要的部分（THE MOST IMPORTANT PART OF QUALITY），这表示持续的自我提升项目将带来优质的客户服务，以及个人和财务的成长。



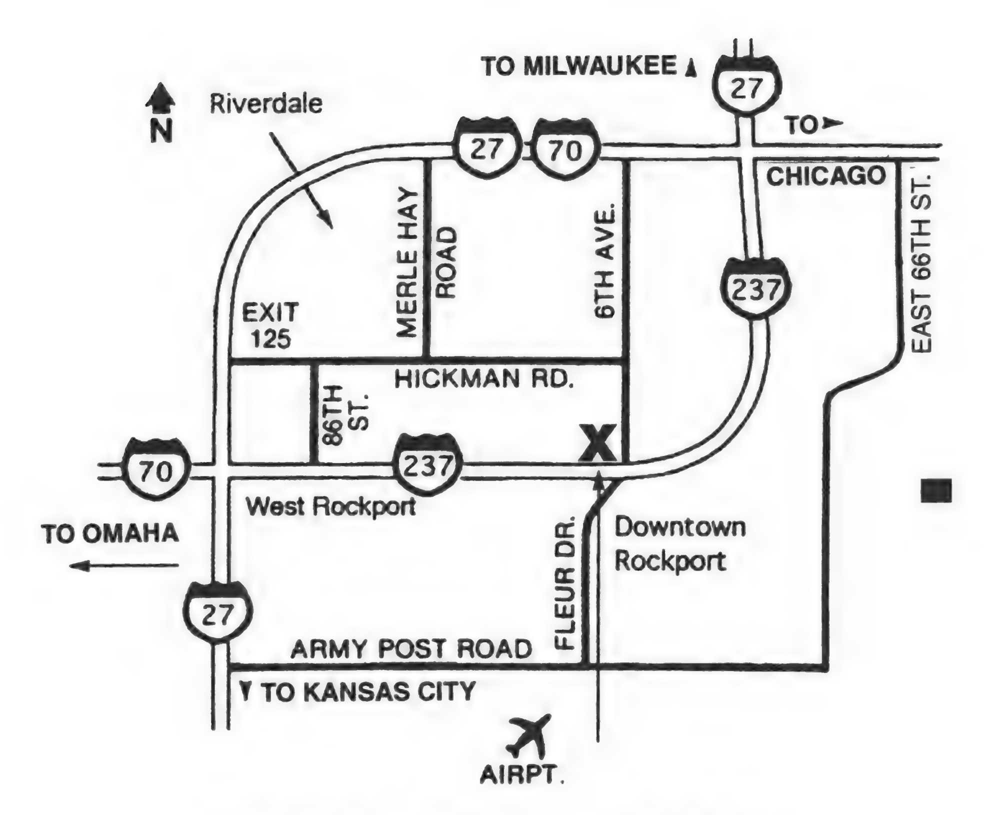
全新丽柏酒店

（用获奖所得的 280 万美元翻新装修）

本页的销售信息用来将会议中心及 280 万美元翻新装修在客户心中定位


REGIONAL ARCHITECTS ASSOCIATION
"EXCELLENCE IN RENOVATION DESIGN"
PRESENTED TO:
Park Inn International
WITH SPECIAL RECOGNITION FOR CREATING AN OUTSTANDING
CONVENTION ENVIRONMENT.
PRESENTED ON THE ELEVENTH DAY OF MARCH, 201_.
Patricia Bennett
PRESIDENT, REGIONAL ARCHITECTS ASSOCIATION
Allen Rogge
CHAIRPERSON, DESIGN SELECTION COMMITTEE

本页的销售信息用来证明与描述所获“创造杰出会议环境”奖，并解释所获奖项是因为会议室、客房、大厅、餐厅及游泳池等的质量。



交通便利、易于找到、免费停车

位于第 6 大街，I-237 号

距离洛克波特国际机场仅 8 英里

本页的销售信息用来说明客人到达会议中心的便利性。



杰出的食品服务

由荣获“年度杰出执行总厨”奖的里卡多·吉多亲自主厨。

本页的销售信息用来介绍与说明“杰出的食品服务”，将由“年度杰出执行总厨”奖获得者里卡多·吉多亲自主厨。

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION

EXECUTIVE CHEF OF THE YEAR

AWARDED TO:

Ricardo Guido

PRESENTED ON THE ELEVENTH DAY OF APRIL, 201_.

Patricia Reed
PRESIDENT, NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION

Ella Reed
CONFERENCE CHAIRPERSON

本页的销售信息用来介绍与说明拥有一位“年度杰出执行总厨”的酒店优势，并描述了他的背景。

宴会菜单精选

所有可选择项包括可选调料的凉拌青菜、可选土豆菜品（烘焙、焦烤、奶油烤或土豆泥）、米饭或黄油面条、黄油面卷、咖啡、脱除咖啡因的咖啡、茶或冰茶。

主菜　　（单位：美元）

惠灵顿鸡肉（CHICKEN WELLINGTON）——无骨鸡胸肉加蘑菇酱，裹上面包屑，烤至金黄色 …… 17.95

烤鸡胸肉串（CHICKEN BREAST TERIYAKI）——烧烤腌制无骨鸡胸肉，浇上特制烧烤酱 …… 17.95

新奥尔良鸡胸肉（CHICKEN BREAST NEW ORLEANS）——烘焙无骨鸡胸肉，配以胡椒、蘑菇、洋葱和奶酪 …… 17.95

烤纽约牛排（BROILED NEW YORK STRIP STEAK）——烤至全熟的中段纽约牛排，浇上自制香草黄油 …… 23.50

烤菲列牛排（BROILED FILET MIGNON）——烧烤中段牛柳，配以醇厚的红酒 …… 24.50

芥末酱的猪腰片（SLICED PORK LOIN WITH MUSTARD SAUCE）——无骨猪腰烤箱烘烤、切片，配以芥末酱 …… 18.95

烧烤猪排（GRILLED PORK CHOP）——厚猪排烤至熟透多汁 …… 18.95

烤罗非鱼（BROILED ORANGE ROUGHY）——烤罗非鱼片，涂以罗勒柠檬酱 …… 18.95

烤大比目鱼排（BROILED HALIBUT STEAK）——鲜大比目鱼切成鱼排，以柠檬黄油烤，再配以新鲜柠檬片 …… 19.95

* 可提供自助餐。自助餐定价须由行政总厨认可。

价格不包括16%的服务费或税费

本页的销售信息用来说明并配置宴会式晚餐的菜单。



有吸引力的、舒适的客房

全新家具，每间客房都能收看到 HBO 电视节目、免费的《今日美国》（*USA Today*）周报，配备免接听费的 800 和信用卡电话以及手提电脑的数据端口。

本页的销售信息用来解释、说明有吸引力的、舒适的客房。告诉客户，客房是本会议中心获得建筑师奖的主要因素。



热带天堂

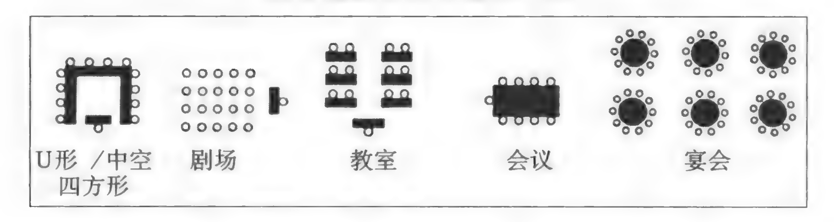
工作一天之后的放松——诱人的游泳池、桑拿浴、冲浪浴、日光浴和诺德士健身中心。

本页的销售信息用来解释、说明重新设计的全新游泳池，以及桑拿浴、冲浪浴、日光浴和诺德士健身中心的优势。

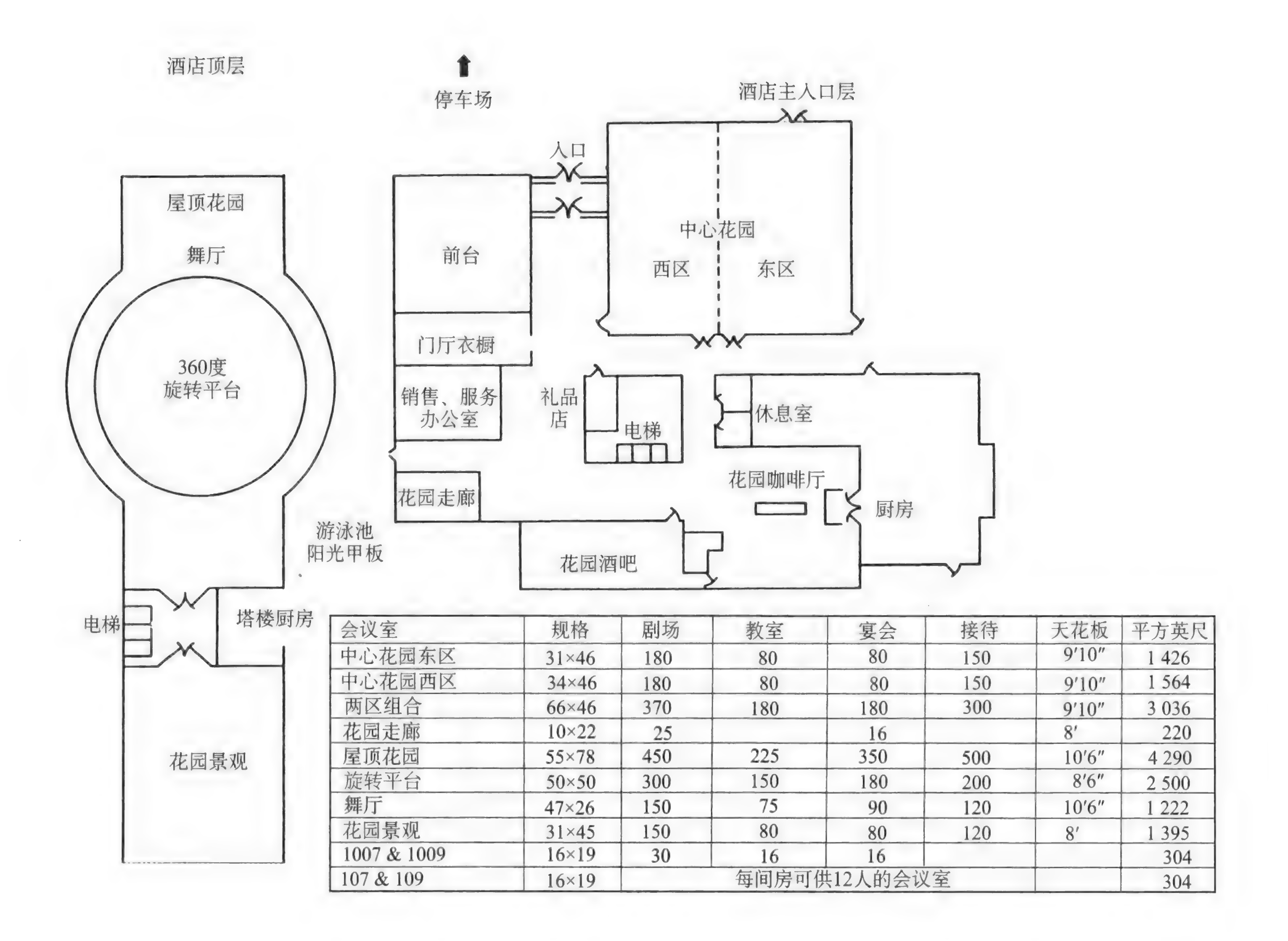


明亮、舒适、可更改安排会议室

拥有重要会议所需的一切



本页的销售信息用来说明最近重新设计的会议室的优势，这是获得建筑师奖的另一个重要因素。并且，还以此图来说明、解释会议室各种不同的座位安排。



会议室	规格	剧场	教室	宴会	接待	天花板	平方英尺
中心花园东区	31×46	180	80	80	150	9′10″	1 426
中心花园西区	34×46	180	80	80	150	9′10″	1 564
两区组合	66×46	370	180	180	300	9′10″	3 036
花园走廊	10×22	25		16		8′	220
屋顶花园	55×78	450	225	350	500	10′6″	4 290
旋转平台	50×50	300	150	180	200	8′6″	2 500
舞厅	47×26	150	75	90	120	10′6″	1 222
花园景观	31×45	150	80	80	120	8′	1 395
1007 & 1009	16×19	30	16	16			304
107 & 109	16×19	每间房可供12人的会议室					304

本页的销售信息用来说明会议中心的会议室地点与布局。并且，以此信息来为客户配置并解释不同风格会议室的规格与容量。

单位：美元

METRO地区竞争状况调查

酒店/旅馆客房的团体报价

酒店/旅馆	单人间	双人间	每日停车费	机场交通费
丽柏酒店	78	88	免费	免费
万豪酒店	80	90	6	10（单程）
喜来登酒店	85	105	6	12（单程）
希尔顿酒店	80	100	7	9（单程）
大使酒店	82	103	6	8（单程）
Guest Quarters	84	104	免费	8（单程）
卡尔顿酒店	75	95	8	3（单程）
Saboe	75	85	免费	12（单程）
Chesterfild	70	80	免费	13（单程）
最佳西方	65	70	免费	15（单程）
Days Inn	60	65	免费	12（单程）
Sunset Inn	55	无	免费	12（单程）

会议室价格表

平方英尺	会议室	4小时（美元）	8小时（美元）	24小时（美元）
4 290	屋顶花园	400	600	900
1 426	中心花园东区	150	200	300
1 564	中心花园西区	160	200	300
3 036	中心花园组合	300	400	500
220	花园走廊	25	40	60
2 500	旋转平台	300	500	700
1 222	舞厅	100	175	275
1 395	花园景观	110	185	300
304	1007&1009	40	60	80
304	107&109	40	60	80

- 会议室租赁计费基准为中午12点、下午5点、晚上10点。
- 预订20间及以上的客房或20个及以上的宴会的团体客人（20人及20人以上），将免费使用每天至多8小时、至多1 600平方英尺的会议室。
- 预订50间及以上的客房或50个及以上的宴会的团体客人（50人及50人以上），所用会议室都将24小时免费使用。

本页的销售信息用来配置并展示本会议中心以及洛克波特地区相竞争的会议中心的价格。注意每日停车费和往返洛克波特机场的交通费。每周收集这些价格，并发送至所有的销售与营销人员手上。

同时，本页下部的销售信息用来配置并说明会议中心使用收费的政策与定价。解释其收费政策与洛克波特地区其他会议中心相比，是非常具有竞争力的。

视听设施展示指南

以下为常用的视听设备。如果您需要这里没有列出的特殊设备和服务，请告知我们，由我们来解决。

视听设备套件　　单位：美元

省钱·省时间

视频 VCR/DVD 显示器

VHS/DVD播放机套件，配有可滚动 54″投影仪支架、27″全功能彩色视频显示器/接收机、全套连接线、安全绝缘AC延长线。

VHS/DVD套件	150.00

专业会议策划者的推荐

大型团体另外采用 27″录像机、显示器和推车，配有电视线和电源延长线。

	90.00
家庭影院	27.50

LCD 视频投影仪

LCD Proxima 视频投影仪	500.00

彩色视频投影仪为全彩色视频或电脑图像达到 SVGA。推荐大型团体使用。屏幕选项见下方。

高射投影机

常用的超宽高射投影机套件，配有自动更换备用灯泡、全套安全绝缘电源延长线。屏幕选项见下方。

高射投影机套件	40.00

专业会议策划者的推荐：

完全自由演说用	
激光投影仪	27.50
无线话筒	80.00

LCD 平板投影仪

彩色电脑数据平板	325.00

全彩色平板投影电脑图像，6′—10′投影屏幕，高亮度、高射投影机。屏幕选项见下方。

全动感视频投影仪

带 VCR 的 CRT 投影仪	550.00

彩色视频投影仪为全动感视频投影，推荐给大型团体使用。屏幕选项见下方。

视听设备散件　　单位：美元

高亮度高射投影仪

4 000 流明投影仪，用于 LCD 电脑数据面板或大型团体使用	65.00

会议用品

激光投影仪	27.50
活动挂图架（不含笔）	14.00
活动挂图租赁有线/记号笔	22.00
投影仪推车和支架	16.50

视频设备

便携式摄像机带三脚架	120.00
VCR	60.00

音频设备

磁带录放机	40.00
CD 播放机	40.00
便携式 CD/磁带播放机	40.00

视听技术服务

视听技术服务为现在安装与拆卸，专项管理要求按小时收费：

周一至周五，早上7点至下午5点	30.00
晚上、周末和假日	40.00

话筒

有线话筒	22.00
有线领夹式话筒	22.00
无线话筒（手持或领夹式）	80.00
室内音效补偿系统	27.50
4 通道混响	27.50

屏幕

6′×6′三脚架幕	22.00
8′×8′三脚架幕	27.50
10′×10′支架幕	55.00
* 7 1/2′×10′折叠幕	80.00
* 9′×12′折叠幕	110.00

*（前投或背投）包括快速折叠工具箱

本页的销售信息用来向想在会议中心举办会议的客户，销售、配置和解释可用的视听设备。这些设置必须按计划提前预订，以保障获得使用。

PRINCIPAL 公司

格兰大道 1900 号

伊利诺伊州洛克波特市　邮编 50322

www. prencom. com

201 _ _年 12 月 15 日

总经理卡洛尔·贝雷兹（Carroll Parez）

丽柏酒店

西大街 555 号

伊利诺伊州洛克波特市 邮编 50310

尊敬的卡洛尔：

我谨代表我的员工向您及您的同事表示感谢，上个月在丽柏酒店举办会议期间，我们度过了一段美妙的时光。附上 22 991.23 美元的支票，用于支付会议费用。

会议期间，我们受到了无比热情的接待。您的员工的友好态度与敬业精神，让我们尽享快乐、流连忘返。

新奥尔良鸡肉非常出色。我们诚挚地感谢主厨里卡多·吉多，感谢他创造了我们在会议中这道最好的菜肴。

我们将向寻找会议场所的人，毫无保留地推荐您这获奖的酒店。授奖单位一定了解对于会议准备人而言什么是最重要的。将来我们会再次回到您的酒店来的。

您真诚的

雷吉·雷根（Reggie Regan）

现场销售部副总

附件：

我们以后 8 次会议的日程安排

支票

服务评价

采用这封客户推荐信证明我们努力向所有会议中心客户提供的卓越服务。注意到中心员工的友好态度与敬业精神、优质的食品服务、获奖，以及附件中的回头生意，包括8个会议日程和22 991.23美元的支票。

推荐人

公司/地址	电话	订单日期
工商协会		
Hubbel 大道 2425 号	265-8181	7 月 1—2 日
詹姆斯·华纳（James Warner）先生（主任）		
Acme Supply 公司		
Dean 大道 2531 号	265-9831	7 月 14 日
林恩·孔培诺（Linn Compiano）（培训经理）		
Rotary International		
行政大厦 1230 号	218-792-4616	7 月 28—29 日
罗杰·珊农（Roger Shannon）先生（执行主任）		
Archway 糕点公司		
Boone 工业园	301-432-4084	8 月 9 日
比尔·瑟伦松（Bill Sorenson）先生（销售经理）		
西部大学	515-283-4142	9 月 9—11 日
大学公园路 4842 号		
托尼·布什（Toni Bush）（体育主任）		
旅行保险公司		
29 大街 1452 号	308-223-7500	11 月 14 日
理查德·维瑟（Richard Wiese）先生（培训经理）		
Meredith 公司		
Locust 路 1716 号	515-284-2654	11 月 23—24 日
卡罗尔·雷恩斯（Carol Rains）夫人（公共关系）		
先锋种子公司		
梅里大道 5700 号	512-272-3660	12 月 12—13 日
雪莉·锡利（Sheri Sitterly）夫人（行政管理）		

本页的销售信息用来提供一份成功商业人士的名单，可联系他们，向他们询问以前在本会议中心的会议上所享受食品与服务的质量。

会议中心的政策与一般性信息

食品与饮料

- 所有食品与饮料的购买中包括了16%的小费或服务费，以及应缴销售税。任何要求免税的团体应事先提交其“免税证”。
- 25人或以下的就餐，每次收取排位服务费25美元。

确认

- 会议中心要求在就餐或会议之前不迟于两个星期提交菜单或会议室要求。
- 会议中心设施基于“谁先确认，谁先使用”的原则。
- 餐饮保障要求在就餐前24小时确认就餐人数，这是为了使您的团体的就餐费用最小化。如果服务办公室没有收到确认，将以您最后出席会议人数作为确认，在此基础上增加5%的人数来准备。

宴会厅和会议室

- 由于同一房间可能会在您的前面或后面被其他团体使用，所以请遵守预先约定的时间。如果时间安排有变化，请联系服务办公室，我们将尽一切努力来满足您的要求。
- 功能房按参会人员房间数量分配。如果参会人数减少或增加，请联系服务办公室，确保能分配到适当的房间。

视听服务

- 多种视听设备和服务可租赁。详见视听设施展示指南。

本页的销售信息用来详细解释会议中心的运行政策与一般性信息。注意16%的服务费和25美元的排位服务费。并且，注意菜单、会议室和餐饮所需要的确认。

客户服务/销售备忘录 1
致：会议销售中心培训生
自：销售经理 T. J. 麦琪
主题：协助处理客户要求

一位新的潜在客户来电要求我们立刻为计划在洛克波特市举行的会议提交销售提案。请在自动数据库中浏览客户资料（打印如下）。

姓名：格拉菲克·菲莫斯（Graphic Forms）　地址：马丁·路德·金大道 2134

联系人：B. H. 里韦拉（B. H. Rivera）：

电话：314-619-4879：

职位：总裁　　城市：亚特兰大

秘书：　　州：佐治亚州

Dear：B. H. 里韦拉　　邮编：61740

←联系信息

（麦基）电话拜访了 B. H. 里韦拉，感觉他很有兴趣。他是一个友善的表现型风格的人，有一个儿子叫麦特（Matt），就读西部大学。他还认识西大的托尼·布什，这是我们的优质客户。B. H. 需要一份销售提案，包含以下的销售条件：

1. 10 间单人客房，两晚——星期五和星期六
2. 20 人的会议室，布置成教室，星期五和星期六下午 2～6 点
3. 20 人的晚餐，宴会式，每天下午 6 点
4. 星期五：烧烤猪排
5. 星期六：烤罗非鱼
6. 游泳池

←备注窗口

完成以下客户服务/销售任务，采用产品销售培训项目的材料以及后两页的格式（参见第 6 章、第 7 章的建立产品战略）。

1. 完成销售提案

销售提案必须包括准确与完整的事实，因为一旦签字，就成为有法律约束力的销售合同。所有产品与价格政策都提供在销售培训材料中。你的名字与你的新职位头衔“客户主管”签署在表格左下角。你可以在 www. selling-today. com 上找到一位电子销售提案的作者。

2. 写销售信

准备一封适合此客户的信，列出对 B. H. 里韦拉有吸引力的利益。确保列出所有要随信寄送的销售材料（采用 347 页的商务书信格式和 99 页“销售实战”中的法则）。

复印所有准备东西的文件，包括为他们准备的食品、饮料、客房服务以及财务方面的情况。

我们将在明天下午之前发出或传真此书面提案、附信和销售材料。

谢谢！

销售提案

客户姓名：________________头衔：________________
单位名称：________________电话号码：________________
地　　址：________________________________
会议日期：________________________________
会议类别：________________________________
购买条件（客户需要——具体说明）：________________
____

A. 所需餐饮要求

	时间	描述	质量	价格	总计
餐 1 餐 2 其他		（饮料、排位费等）			

总计________________
销售税________________
服务费________________
餐费总计________________

B. 所需会议室、餐厅和设备（描述时间、日期和费用）

总计________________
销售税________________
会议室、餐厅和设备费用总计________________

C. 所需客房

所需房间数量	描述（日期、位置、特别条款）	每间客房的团体价	总费用

总计________________
客房税________________
销售费________________
客房费用总计________________

D. 总客户成本（上述总和）

A. ________美元，B. ______美元，加 C. ______美元等于总费用______美元
授权签名____________日期__________ 客户签名__________日期________
头衔________________________________头衔________________

丽柏国际酒店

伊利诺伊州洛克波特市西大街 555 号，邮编 50322
618-225-0925 传真 618-225-9386

第二至第四部分

职业备忘录2
致：会议中心新客户主管
自：销售经理T.J. 麦琪
主题：新销售任务

祝贺你成功地完成了培训项目，请接受新的任务。在处理客户购买过程中，你将发现三大挑战。

第一大挑战是与你的客户建立关系。这要求你在初次拜访客户之前要进行战略规划。确保这个初次会面能聚焦在客户感兴趣的主题上。“客户在乎你对他们关心有多少，远胜于在乎你的专业知识有多少。”

第二大挑战是完整而准确地理解你的客户需求。应当准备好合适的提问，做好详细而准确的笔记，并确认你和客户对其需求的理解。这是全面质量管理项目的一部分，以努力提供全面优质的客户服务。“要成为有效的顾问式销售人员，首先你需要寻求理解。”

作为客户主管的第三大挑战是要进行良好的销售展示。同现在大多数行业一样，我们的行业竞争激烈，表现为产品外观相似并大降价。要精心组织并提供良好的展示，重点在于：（1）提供满足客户当前与长远需求的解决方案；（2）针对客户疑虑，谈判双赢解决方案；（3）销售成交，保持酒店设施利用率100%。这些方法将给予你竞争优势，有助于保持优质、长期的利益关系。

附件中的备忘录是需要你去开发的一位客户。请依照所包含的指示进行，并向我适当反馈你的进展。我期望与你一起为此客户工作。

另外，我要称赞你在客户B. H. 里韦拉身上的优异工作成绩。在你参加培训会议时，B. H. 里韦拉打电话说你的书面提案和销售信看上去非常不错。我们酒店的设施、质量优异的食品以及你的信件，都给他们单位留下了深刻的印象。如果按你的预想一切正常，在接下来的12个月中，他们单位将在我们会议中心安排11场会议。这些销售成绩都将反映在你的报酬支票上。干得不错！

第二部分　建立销售关系战略

销售备忘录 1A

致：团体客户销售人员

自：销售经理 T.J. 麦琪

主题：开发 YWCA 客户艾琳·阿德金斯（Erin Adkins）（拜访 1，建立关系战略）

我的销售助理打电话给 YWCA 健身周项目的主席艾琳·阿德金斯（见下面的联系报告），约定你在星期一下午 1 点到艾琳的办公室会面。你对艾琳的首次销售拜访目标是：（1）建立稳固的关系；（2）将我们有吸引力的利益告诉客户，以激发他们的兴趣；（3）看看你的客户是否有将来的会议计划。

如同我们在培训课程中所讨论的，使用以下的艾琳·阿德金斯的潜在客户信息，以及我们产品战略材料中的销售工具，你的展示计划应该为（参见第 3 章和第 10 章）：

1. 在观察、寻找共同熟人的基础上，使用称赞、评论的方式，确定艾琳希望谈论什么话题（艾琳只想谈三个主题）。这将为良好关系建立基础。

2. 记下艾琳感兴趣的主题，加入客户信息数据库中，以供将来拜访之用（如果你以口头或非口头的方式表达了兴趣，艾琳将会透露每个主题有三点新信息）。

3. 展示并描述我们酒店有吸引力的、独特的利益，以便将来艾琳在有举办会议需要时考虑我们（考虑使用 325 页的“地区建筑师奖”奖材料）。

4. 讨论艾琳可能计划的会议。

5. 安排回访时间表。

←联系信息

姓名：YWCA	地址：16 Ruan 中心
联系人：艾琳·阿德金斯	：
电话：515-555-3740	：
职位：健身项目主席	城市：洛克波特市
秘书：	州：伊利诺伊州
Dear：艾琳	邮编：50322

（麦基）西部大学体育主任托尼·布什提供了以下有关艾琳·阿德金斯的信息：

1. 托尼与艾琳关系密切。
2. 艾琳刚刚设计与建造了新家。
3. 艾琳在当地电视台为 YWCA 做广告。

托尼说在艾琳办公室能看到：

4. 奥运会金牌得主肖恩·约翰逊（Shawn Johnson）的签名照。
5. Schwinn Airdyne 健身自行车。

←备注窗口

评论、称赞和提问	记录客户感兴趣的新事项
（托尼·布什建议你提到他的名字）	1.（例：托尼·布什是我的表兄） 2. 3.
	1. 2. 3.
	1. 2. 3.

销售备忘录 1B

致：企业客户销售人员

自：销售经理 T. J. 麦琪

主题：开发 Epic 设计系统客户李·康姆斯（Leigh Combs）（拜访 1，建立关系战略）

我的销售助理打电话给 Epic 设计系统公司（见下面的联系报告），约定你在星期一下午 1 点到李的办公室会面。你对李的首次销售拜访目标是：（1）建立稳固的关系；（2）将我们有吸引力的利益告诉客户，以激发他们的兴趣；（3）看看你的客户是否有将来的会议计划。

如同我们在培训课程中所讨论的，使用以下的李·康姆斯的潜在客户信息，以及我们的产品战略材料中的销售工具，你的展示计划应该为（参见第 3 章和第 10 章）：

1. 在观察、寻找共同熟人的基础上，使用称赞、评论的方式，确定李希望谈论什么话题（李只想谈三个主题）。这将为良好关系建立基础。

2. 记下李感兴趣的主题，加入客户信息数据库中，以供将来拜访之用（如果你以口头或非口头的方式表达了兴趣，李将会透露每个主题有三点新信息）。

3. 展示并描述我们酒店有吸引力的、独特的利益，以便将来李在有举办会议需要时考虑我们（考虑使用 329 页的“年度杰出执行总厨”奖的材料）。

4. 讨论李可能计划的会议。

5. 安排回访时间表。

←联系信息

姓名：Epic 设计系统公司	地址：West Towers 2401
联系人：李·康姆斯	：套房 200
电话：416-555-1000	：
职位：客户服务经理	城市：西洛克波特市
秘书：瑞安娜（Rhiannon）	州：伊利诺伊州
Dear：李	邮编：50265

←备注窗口

（麦基）Acme Supply 公司培训经理林恩·孔培诺提供了以下有关李·康姆斯的信息：

1. 李在度假。
2. 李是林恩·孔培诺的表姐。

林恩说在李的办公室能看到：

1. 拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）的肖像画。
2. 我们州立大学的学位证。
3. 装有许多商业书籍的超大书柜。

评论、称赞和提问	记录客户感兴趣的新事项
（林恩·孔培诺说李·康姆斯刚刚度假归来）	1.（例：在加利福尼亚度过了一周） 2. 3.
	1. 2. 3.
	1. 2. 3.

评估表 1

关系战略

销售人员姓名：________

日期：________

评估项目	优秀		一般		差	没做
1. 进行了良好的口头介绍 （告知了全名、头衔和公司名称）	10	9	8	7	6	0
2. 进行了良好的非口头介绍 （良好的进门、举止、握手和坐姿）	10	9	8	7	6	0
3. 沟通了拜访目标 （告知销售人员拜访原因）	10	9	8	7	6	0
4. 表达有效的评论与称赞 （真诚地作五个关系主题的评论与称赞）	10	9	8	7	6	0
5. 谈话焦点集中在客户身上 （确认客户提供的新信息）	10	9	8	7	6	0
6. 有效地做笔记，不分散精力 （有组织地、有准备地做笔记）	10	9	8	7	6	0
7. 有吸引力地展示会议中心材料 （准备好证据材料）	10	9	8	7	6	0
8. 陈述具体的利益 （对客户有吸引力的利益陈述）	10	9	8	7	6	0
9. 会议需求的有效询问 （恰当地提问其未来需求）	10	9	8	7	6	0
10. 有效地感谢客户 （表达欣赏、谢意、对将来业务的兴趣）	10	9	8	7	6	0

关系展示：________

总分

你的姓名：________

此表返还给销售人员。讨论你对此次展示的看法！

第三部分 理解客户的购买战略

销售备忘录 2A

致：团体客户销售人员

自：销售经理 T. J. 麦琪

主题：开发客户艾琳·阿德金斯——客户来电（拜访 2，发现客户的购买战略）

你最近拜访过的 YWCA 的艾琳·阿德金斯留言给你，让你去他们那里讨论一个正在计划的项目。恭喜你的初次拜访成功。显然，你巩固了一个良好的关系。

如同我们在培训课程中所讨论的，你此次拜访的目标应该为：

1. 重新建立你的关系。

2. 寻找艾琳购买条件的具体信息（需要的是什么、为什么、谁、何时和何价），以便为他们定制项目。

3. 约定你的展示解决方案的日期。

同时，如所讨论，你此次拜访的展示计划应该包括（参见第 8 章和第 11 章）：

1. 在会见之前，准备好“一般调查式问题”，来收集相关客户购买状况，达成你的拜访目标。

2. 会见时采用“确认式问题”来阐述并确认艾琳与你对各个购买条件的理解，然后采用“具体调查式问题”来发现具体的购买问题。

3. 销售会面中，记下艾琳的每一个购买条件。

4. 在初次会面尾声，用笔记形成“概述确认式问题”，阐述和确认艾琳的所有六个购买条件。

5. 计划回访，进行展示及陈述销售提案。

祝好运！

一般性调查问题	购买条件记录
（例子：您能告诉我您是怎么想的吗？）	（例子：需要一间小会议室）
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.

销售备忘录 2B

致：团体客户销售人员

自：销售经理 T.J. 麦琪

主题：开发客户李·康姆斯——客户来电（拜访 2，发现客户的购买战略）

你最近拜访过的 Epic 设计系统公司的李·康姆斯留言给你，让你去他们那里讨论一个正在计划的项目。恭喜你的初次拜访成功。显然，你巩固了一个良好的关系。

如同我们在培训课程中所讨论的，你此次拜访的目标应该为：

1. 重新建立你的关系。

2. 寻找李购买条件的具体信息（需要的是什么、为什么、谁、何时和何价），以便为他们定制项目。

3. 约定你的展示解决方案的日期。

同时，如所讨论，你此次拜访的展示计划应该包括（参见第 5 章和第 8 章）：

1. 在会见之前，准备好“一般调查式问题”，来收集相关客户购买状况，达成你的拜访目标。

2. 会见时采用“确认式问题”来阐述并确认艾琳与你对各个购买条件的理解，然后采用“具体调查式问题”来发现具体的购买问题。

3. 销售会面中，记下李的每一个购买条件。

4. 在初次会面尾声，用笔记形成“概述确认式问题”，阐述和确认李的所有六个购买条件。

5. 计划回访，进行展示及陈述销售提案。

祝好运！

一般性调查问题	购买条件记录
（例子：您能告诉我您是怎么想的吗？）	（例子：需要一间小会议室）
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.

评估表 2

客户战略

销售人员姓名：____________

日期：____________

评估项目	优秀		一般		差	没做
1. 有效地重新建立了关系（高度评价初次会面所获得的信息）	10	9	8	7	6	0
2. 以积极的肢体语言进行沟通（良好的进门、举止、握手和坐姿）	10	9	8	7	6	0
3. 以积极的口头语言进行沟通（用积极的语句、恰当的语音和语调来表现热情）	10	9	8	7	6	0
4. 有效地使用客户的名字（至少使用三次）	10	9	8	7	6	0
5. 用一般调查式问题来寻找事实（准备充分，一般性与开放式结尾的问题）	10	9	8	7	6	0
6. 用良好的确认式问题来核实客户需求（有组织地、有准备地做笔记）	10	9	8	7	6	0
7. 用具体调查式问题来发现具体问题（找出所有细节）	10	9	8	7	6	0
8. 有效地做笔记（有组织地、不分散精力地做笔记，确认需求）	10	9	8	7	6	0
9. 有效地约定下次会面（要求再次会面，建议并写下日期、时间和地点）	10	9	8	7	6	0
10. 有效地感谢客户（表达欣赏、谢意、对将来业务的兴趣）	10	9	8	7	6	0

发现客户需求展示：____________

总分

你的姓名：____________

此表返还给销售人员。讨论你对此次展示的看法！

第四部分　建立销售展示战略

销售备忘录 3A
致：团体客户销售人员
自：销售经理 T.J. 麦琪
主题：最近与客户艾琳·阿德金斯的会面（拜访3，建立展示战略）

祝贺你在发掘艾琳的购买条件的过程中所做的全面性工作。我发现，你列出的购买条件所包含的信息，对我们提高销售、加强与客户的伙伴关系非常重要。在你完成销售提案后，我想看一看。

回顾我们在培训课程中所讨论的，你下一步拜访的目标应该为：

1. 进行有说服力的销售展示，按艾琳的需求定制你的销售提案。
2. 与艾琳就其担忧进行沟通。
3. 成交，并确认销售。
4. 建立回头客机制和推荐生意。

同时，如所讨论，你此次拜访的展示计划应该为：

1. 准备并定价能满足艾琳需求的产品解决方案，完成销售提案（参见369页）。
2. 进行销售拜访之前，准备组合式展示（参见368页模型），遵循以下指导原则：

a）回顾关系信息，准备所要讨论的主题。

b）准备"概述确认式问题"，核实第二次拜访所寻找到的购买条件；准备"探查式问题"来发现客户可能感到的担忧。

c）准备销售工具（证据材料），建立特征/利益销售展示以及"需求满足式问题"，以满足艾琳的购买条件（参见第12章）。

d）准备确认式问题，对于每个购买条件的解决方案，核实艾琳的接受程度。用b，c，d条目来完成战略营销计划表A（参见373页）。

e）准备谈判时间、价格、资源和产品退货问题。完成战略营销计划表B（参见374页）（参见第13章）。

f）除了利益概述式成交外，至少还要准备四种成交方式。完成战略营销计划表C（参见375页）（参见第14章）。

g）计划销售服务的方法。在会议日期之前安排一次约会（电话或上门拜访），来跟进有关房间与餐饮的保障、对视听需要的建议以及会议日程的可能变化。完成战略营销计划表D（参见376页）（参见第15章）。

3. 在销售拜访中重建关系，并采用组合式展示。

a）确认前面艾琳的所有购买条件。

b）匹配证据材料和特征/利益与每个购买条件。

c）确认艾琳对所提出的利益展示和需求满足式问题的接受程度。

d）就任何的销售阻力进行谈判。

e）成交。

f）销售服务，以获得回头销售和客户推荐。

祝好运！

销售备忘录 3B

致：企业客户销售人员

自：销售经理 T.J. 麦琪

主题：最近与客户李·康姆斯的会面（拜访 3，建立展示战略）

祝贺你在发掘李的购买条件中所做的全面性工作。我发现，你列出的购买条件所包含的信息，对我们提高销售、加强与客户的伙伴关系非常重要。在你完成销售提案后，我想看一看。

回顾我们在培训课程中所讨论的，你下一步的拜访的目标应该为：

1. 进行有说服力的销售展示，按李的需求定制你的销售提案。
2. 与李就其担忧进行沟通。
3. 成交，并确认销售。
4. 建立回头客机制和推荐生意。

同时，如所讨论，你此次拜访的展示计划应该为：

1. 准备并定价能满足李的需求的产品解决方案，完成销售提案（参见 369 页）。

2. 进行销售拜访之前，准备组合式展示（参见 368 页模型），遵循以下指导原则：

a）回顾关系信息，准备所要讨论的主题。

b）准备“概述确认式问题”，核实第二次拜访所寻找到的购买条件；准备“探查式问题”来发现客户可能感到的担忧。

c）准备销售工具（证据材料），建立特征/利益销售展示以及“需求满足式问题”，以满足李的购买条件（参见第 12 章）。

d）准备确认式问题，对于每个购买条件的解决方案，核实艾琳的接受程度。用 b，c，d 条目来完成战略营销计划表 A（参见 373 页）。

e）准备谈判时间、价格、资源和产品退货问题。完成战略营销计划表 B（参见 374 页）（参见第 13 章）。

f）除了利益概述式成交外，至少还准备四种成交方式。完成战略营销计划表 C（参见 375 页）（参见第 14 章）。

g）计划销售服务的方法。在会议日期之前安排一次约会（电话或上门拜访），来跟进有关房间与餐饮的保障、对视听需要的建议以及会议日程的可能变化。完成战略营销计划表 D（参见 376 页）（参见第 15 章）。

3. 在销售拜访中重建关系，并采用组合式展示。

a）确认前面李的所有购买条件。

b）匹配证据材料和特征/利益与每个购买条件。

c）确认李对所提出的利益展示和需求满足式问题的接受程度。

d）就任何的销售阻力进行谈判。

e）成交。

f）销售服务，以获得回头销售和客户推荐。

祝好运！

评估表 3

关系战略

销售人员姓名：__________

日期：__________

评估项目	优秀		一般		差	没做
1. 重新建立良好关系 （真诚、热情地谈论客户感兴趣的话题） 评论：	10	9	8	7	6	0
2. 确认上次会面所获得的需求信息 评论：	10	9	8	7	6	0
3. 让解决方案具有吸引力 （使用非技术性的、客户导向的利益陈述） 评论：	10	9	8	7	6	0
4. 使用证据材料证明销售诉求 （让产品吸引人） 评论：	10	9	8	7	6	0
5. 核实客户对解决方案的理解 评论：	10	9	8	7	6	0
6. 就价格异议谈判 （建立高价值印象） 评论：	10	9	8	7	6	0
7. 就时间异议谈判 （换位思考创造现在签字的需求） 评论：	10	9	8	7	6	0
8. 就资源异议谈判 （非常了解竞争） 评论：	10	9	8	7	6	0
9. 请求订单、成交 （每次异议后，试成交） 评论：	10	9	8	7	6	0
10. 销后服务 （建立带来推荐与回头销售机会的关系） 评论：	10	9	8	7	6	0

____

展示分

销售组合的整体质量和证据材料　25　20　15　10　5　0

____

总分

你的姓名：__________

此表返还给销售人员。讨论你对此次展示的看法！

组合展示模型

推荐封套三孔活页夹

第 1 页	第 2 页	第 3 页	第 4 页
客户购买条件总结 1 2 3 4 5 6 （确认问题）	购买条件 1	证据材料 （可多于 1 种） （陈述利益、提出确认式问题）	购买条件 2

第 5 页	第 6 页	第 7 页	第 8 页
证据材料 （陈述利益、提出确认式问题）	购买条件 3	证据材料 （陈述利益、提出确认式问题）	购买条件 5

第 9 页	第 10 页	第 11 页	第 12 页
证据材料 （陈述利益、提出确认式问题）	购买条件 5	证据材料 （陈述利益、提出确认式问题）	购买条件 6

第 13 页	第 14 页	封面材料	封底材料
证据材料 （陈述利益、提出确认式问题）	利益总结 1 2 3 4 5 6 （试成交）	克服销售阻力和成交的增值页	销售服务的增值页

销售提案

客户姓名：________________ 头衔：________________

单位名称：________________ 电话：________________

地址：________________

会议日期：________________

会议类型：________________

购买条件（客户需求——具体说明）：________________

____

____

A. 所需餐饮

	时间	描述	质量	价格	总计
餐饮1 餐饮2 其他		(饮料、排位费等)			

总计________

销售税________

服务费________

总餐饮费________

B. 所需会议室、宴会厅和设备（时间、日期与费用）

总计________

销售税________

会议室、宴会厅和设备费总计________

C. 所需客房

所需客房数量	描述（日期、位置、具体条件）	房间团队价	总费用

总计________

客房税________

销售税________

总客房费________

D. 客户总成本（以上合计）

A. ______美元 + B. ______美元 + C. ______美元 = 总费用________美元

________________　________________

授权签名　日期　客户签名　日期

________________　________________

头衔　头衔

丽柏国际酒店

伊利诺伊州洛克波特市西大街 555 号，邮编 50322
618-225-0925 传真 618-225-9386

会议室及宴会厅的活动安排

<table>
<tr><td colspan="2">下个月的第一个星期四</td></tr>
<tr><td>中心花园东区
　　开放——明天信息确认</td><td>花园顶层
　　开放——明天信息确认</td></tr>
<tr><td>中心花园西区
　　开放——明天信息确认</td><td>旋转平台
　　开放</td></tr>
<tr><td>花园走廊
　　上午 10 点　商会会员委员会
　　下午 2 点　县中心规划委员会</td><td>舞厅层
　　　　下午 7 点　IBM 晚餐和舞会</td></tr>
<tr><td></td><td>花园景观
　　开放——明天信息确认
1007 房和 1009 房
　　上午 11 点　教授午餐广告
　　下午 7 点　IBM 通信研讨会
107 房和 109 房
上午 10 点——明天信息确认</td></tr>
</table>

注意：电话 225-0925 转 8512

　　立即确认预订。

本页的计划信息用来向客户说明房间应该尽快预订。所有的客房与会议室预订都是基于“谁先到，谁先订”的原则，以及以客户在销售单上签字为准。一旦房间已预订，销售单上有签字为证，房间就不可再向外征订。收到签字后，销售与营销人员应立即通过电话、传真或电子邮件等形式，告知预订部门。注意：有可能会议预订没经过签订合同这步。

战略营销计划表 A

匹配购买条件与证据材料、特征、利益

购买条件	证据材料	特征	具体利益	确认问题
你表示你需要……	这是……	它具有……	对你来说，它意味着……	你认为如何？
1. ____（数量）间客房。	我们客房的图片（参见 335 页）。	刚装修过。	客人将享受清洁、舒适、宽敞和有吸引力的环境。	这是你心中想要的吗？
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

选择性角色扮演 3-A 指导（参见第 11、12 章）

步骤 1. 通过完成上面的表格，来准备你的展示计划。

步骤 2. 按照 368 页的组合展示计划，组织你的展示计划，写在 8.5 英寸×11 英寸信纸上。从第一部分所提供的产品战略材料中选取证据，完成 369 页的销售提案。

步骤 3. 用你准备的组合材料，与扮演客户的同学结对。浏览客户的购买条件，提供你的利益陈述解决方案，证明你的销售的吸引力，获取客户的反应，概述所提供的利益。讨论客户对你的展示的反应。此练习有助于准备销售拜访 3。

<table>
<tr><td colspan="2">战略营销计划表 B</td></tr>
<tr><td colspan="2">预测销售阻力并就销售阻力谈判完成工作表</td></tr>
<tr><td>第一部分　预测销售阻力</td><td>第二部分　就销售阻力谈判</td></tr>
<tr><td>类型　客户可能的说法</td><td>方法*　你将如何说（包括你将用到的证明材料）</td></tr>
<tr><td>时间　“我要花一天的时间来考虑你的书面提案。”
价格　“这价格超出了我的预算。”
资源　“我要查看一下万豪酒店。”
产品　“我担心你的会议室面积。”</td><td>间接否定　“我理解，但是……”（出示371页的活动安排）</td></tr>
<tr><td colspan="2">选择性扮演角色3-B指示
采用你前面准备的材料，与扮演客户的同学结对。向客户提供第一部分的材料，让他以任意顺序提出反对。你扮演销售人员的角色，以准备的第二部分的材料来回应。继续对话，直到所有的销售阻力都得以通过谈判克服。与客户讨论他对你的各种通过成功谈判克服销售阻力的方法的反应。此练习有助于准备销售拜访3。
*就克服销售阻力进行谈判的方法（参见第13章）
● 直接否定　● 间接否定
● 问题　● 第三方
● 优势利益　● 演示
● 试成交　● 感觉—感到—发现
● 延迟</td></tr>
</table>

战略营销计划表 C		
成交与确认销售工作表		
第一部分	第二部分	
口头与非口头的成交线索	成交方法*	你将如何说（包括你将用到的证明材料）
同意每项利益	概述利益并直接请求成交	“总结一下我们所讨论过的……您可以签字吗?” （使用 369 页的销售提案）
在对价格、时间、资源等异议之后同意	假定式成交	
表现出热情与迫切	试成交与假定式成交	
同意所有利益，但不能超出预算	特别让步式成交	

选择性扮演角色 3-C 指示

采用你前面准备的材料，与扮演客户的同学结对。向客户提供第一部分的合适成交线索，让他以任意顺序提出口头或非口头的成交线索。你扮演销售人员的角色，以准备的第二部分的材料来回应。继续对话，直到回答出所有预计的销售线索。与客户讨论他对你各种成功成交并确认销售的方法的反应。此练习有助于准备销售拜访 3。

＊成交方法（参见第 14 章）

- 试成交
- 假定式成交
- 多选式成交
- 平衡表式成交
- 临近式成交
- 概述利益式成交
- 特别让步式成交
- 直接请求式成交
- 管理层式成交

<table>
<tr><td colspan="2">战略营销计划表 D</td></tr>
<tr><td colspan="2">售后服务工作表</td></tr>
<tr><td>第一部分</td><td>第二部分</td></tr>
<tr><td>你将为销售增值做什么</td><td>你将为销售增值说什么或写什么</td></tr>
<tr><td>1. 安排约见以确认房间与最后就餐人数
日期　　　　时间
(1) ________　　(1) ________
(2) ________　　(2) ________
2. 另一次会面对视听设备、茶点等提出建议
3. 做出个人保证，你将为会议成功而不懈努力
4. 为销售拜访 3 准备感谢信</td><td>“我想电话确认一下……”
（出示 351 页的会议中心政策）</td></tr>
<tr><td colspan="2">选择性扮演角色 3-D 指示
采用你前面准备的材料，与扮演客户的同学结对。使用第一部分所确定的主题，口头表述此表第二部分中准备的材料。与客户讨论他对你的销售方法的反应。此练习有助于准备销售拜访 3。
成交方法（参见第 15 章）
● 履行承诺的责任
● 确保客户满意的后续跟进
● 扩大销售</td></tr>
</table>

注 释

第 1 章

1. Michael R. Solomon, Greg W. Marshall, and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices,* 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 445.
2. Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing*, July 2009, p. 64–81.
3. Lucy McCauley, "Voices: The State of the New Economy," *Fast Company*, September 1999, p. 124.
4. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* (New York: Addison-Wesley, 1998), p. 9.
5. David Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut* (New York: HarperEdge, 1997), pp. 27–29.
6. Michael R. Solomon, Greg W. Marshall, and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices,* 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 445.
7. Michael Hammer, *The Agenda* (New York: Random House, 2001), p. 6.
8. Liz C. Wang, Julie Baker, Judy A. Wagner, and Kirk Wakefield (2007), "Can a Retail Web Site Be Social?" *Journal of Marketing*, 71, p. 143–157.
9. Gary L. Frankwick, Stephen S. Porter, and Lawrence A. Crosby, "Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson–Customer Relationship Status," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring 2001, p. 135.
10. Greg Ip, "Why High-Fliers, Built on Big Ideas, Are Such Fast Fallers," *Wall Street Journal*, April 4, 2002, p. A–1.
11. Julia Chang, "Faker or Deal Maker," *Sales & Marketing Management*, December 2003, p. 30; Kris Maher, "A Job Where Golf Comes to the Fore," *Wall Street Journal*, June 29, 2004, p. B6; Kris Maher, "Sales Chief Is Called For," *Wall Street Journal*, May 20, 2003, p. B10.
12. "The 500 Largest Sales Forces in America," *Selling Power*, October 2009, pp. 58–60.
13. "Sales Reps, Teachers Among Most in Demand," www.msnbc.msn.com/id/17858379 (accessed May 31, 2010).
14. Howard Stevens and Theodore Kinni, *Achieve Sales Excellence* (Avon: Platinum Press, 2007), p. 18.
15. Gabrielle Birkner, "Who Says Titles Don't Matter?" *Sales & Marketing Management*, July 2001, p. 14.
16. "America's Best-Paying Jobs," www.forbes.com/2009/05/04/america-best-paying-leadership-careers-jobs-slide.html (accessed May 31, 2010).
17. "Top-Paying Jobs," http://jobs.aol.com/articles/2009/12/10/top-paying-jobs (accessed May 31, 2010).
18. Christine Galea, "The 2004 Compensation Survey," *Sales & Marketing Management*, May 2004, pp. 28–34.
19. Michele Marchetti, "What a Sales Call Costs," *Sales & Marketing Management*, September 2000, pp. 80–81.
20. Theodore B. Kinni, "Fast Track to the Top: How to Start Out in Sales and End Up as CEO," *Selling Power*, July/August, pp. 56–61.
21. "Women in the Labor Force: A Databook (2009 Edition)," www.bls.gov/cps/wlftable10.htm (accessed May 31, 2010).
22. Carol Hymowitz, "Women Put Noses to the Grindstone, and Miss Opportunities," *Wall Street Journal*, February 3, 2004, p. B1.
23. Bonnie Harris 2007, "Wanted: Women in Finance, Why: Client Base Changing," *The Des Moines Register*, Monday, Jan 29, 2007, p. 4D.
24. Brett A. Boyle, "The Importance of the Industrial Inside Sales Force: A Case Study," *Industrial Marketing Management*, September 1996, p. 339.
25. Boone and Kurtz, *Contemporary Marketing*, 13th ed. (South-Western College Publishing, 2009).
26. Gerald L. Manning and Barry L. Reece, Intelecom Video Library, *Selling Today,* 9th ed.
27. Personal interview with Brad Duffy, December 22, 2007.
28. Gerald L. Manning and Barry L. Reece, Intelecom Video Library, *Selling Today,* 9th ed.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Donna Harris, "Asbury Sells College Graduates on Auto Retail," *Automotive News*, January 26, 2004, p. 26.
32. Ibid.
33. "History of Julian's," www.julians.com (accessed July 12, 2010 April 17, 2002).
34. www.directsellingnews.com (accessed July 11, 2010).
35. John R. Sparks and Joseph A. Schenk, "Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors, and Sales in a Multilevel Marketing Organization, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring 2006, pp. 161–180.
36. Stanley Marcus, "Sales School," *Fast Company*, November 1998, p. 105.
37. Thomas A. Stewart, "Knowledge, the Appreciating Commodity," *Fortune*, October 12, 1998, p. 18.
38. Martin Gargiulo, Gokhan Ertug, and Charles Galunic (2009), "The Two Faces of Control: Network Closure and Individual Performance Among Knowledge Workers," *Administrative Science Quarterly*, 54, pp. 299–333.
39. Sudheer Gupta (2008), "Channel Structure with Knowledge Spillover," *Marketing Science*, 27(2), pp. 247–261.
40. John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner Books, 1982), p. 18.
41. Dennis Jenkins, "Entrepreneurial Endeavors for Sales & Marketing Professionals," *American Salesman*, August 2007.
42. Beth Belton, "Technology Is Changing Face of U.S. Sales Force,"

USA Today, February 9, 1999, p. A2.
43. Brian Tracy, *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000), p. 192.
44. Linda Corman, "Look Who's Selling Now," *Selling*, July–August 1996, pp. 46–53; "Everyone's a Seller," *Sales & Marketing Management*, March 2003, p. 12.
45. Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sam Adams," *BusinessWeek*, September 1, 2003, pp. 54–56.
47. Simon J. Bell, Seigyoung Auh, and Karen Smalley (2005), "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), pp. 169–183.
48. Harry Beckwith, *Selling the Invisible* (New York: Warner Books, 1997), p. 38; see also Norm Brodsky, "Street Smarts," *Inc.*, June 2004, pp. 53–54.
49. Alfred M. Pelham and Pamela Kravitz (2008), "An Exploratory Study of the Influence of Sales Training Content and Salesperson Evaluation on Salesperson Adaptive Selling, Customer Orientation, Listening, and Consulting Behaviors," *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), pp. 413–435.
50. Heather Johnson, "Field of Sales," *Training*, July 2004, p. 34.
51. Gerhard Gschwandtner, "Rendezvous with a Rainmaker," *Selling Power*, May 2001, pp. 98–100.
52. Kristine Ellis, "Deal Maker or Breaker?" *Training*, April 2002, pp. 34–37; Michele Marchetti, "Sales Training Even a Rep Could Love," *Sales & Marketing Management*, June 1998, p. 70.
53. Henry Canaday, "In the Trenches," *Selling Power*, March 2007, pp. 25–27.

Endnotes for Boxed Features

a. Gene Koretz, "Women Swell the Workforce," *BusinessWeek*, November 4, 1996, p. 32; Naomi Freundlich, "Maybe Working Women Can't Have It All," *BusinessWeek*, September 15, 1997, pp. 19–22; Keith H. Hammonds, "She Works Hard for the Money," *BusinessWeek*, May 22, 1995, p. 54; Anne Fisher, "Overseas, U.S. Businesswomen May Have the Edge," *Fortune*, September 28, 1998, p. 304; Carol Hymowitz, "Women Put Noses to the Grindstone, and Miss Opportunities," *Wall Street Journal*, February 3, 2004, p. B1.
b. Based on John F. Tanner and George Dudley, "How U.S. Salespeople Differ from Their Peers Overseas," *Value-Added Selling*, February 14, 2005, p. 4.
c. Based on Peter Elkind, "The Man Who Sold Silicon Valley on Giving," *Fortune*, November 27, 2000, pp. 182–190.

第 2 章

1. For a comprehensive description of the distinct stages in the evolution of personal selling, see Thomas R. Wotruba, "The Evolutionary Process of Personal Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer 1991, p. 4.
2. Phillip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 10.
3. Louis E. Boone and David L. Kurtz, *Contemporary Marketing*, 11th ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2004), p. 11.
4. Norihiko Shirouzu, Gregory L. White, and Joseph B. White, "Beyond Explorer Woes, Ford Misses Key Turns in Buyers, Technology," *Wall Street Journal*, January 14, 2002, p. A1.
5. Jeff Bennett, "Ford Expects Auto Industry Sales Pace to Continue," *Wall Street Journal Online*, May 2010, online.wsj.com (accessed June 1, 2010).
6. Malcolm Fleschner, "World Wide Winner—The UPS Success Story," *Selling Power*, November/December 2001, p. 58; "50 Best Companies to Sell For," *Selling Power*, November/December 2004, pp. 94–95.
7. "America's 25 Best Sales Forces," *Sales & Marketing Management*, July 2000, p. 59; "The 25 Best Service Companies to Sell For," *Selling Power*, November/December 2004, p. 95.
8. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing—An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 57.
9. Andris A. Zoltners and Prabhakant Sinha, "Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation," *Marketing Science*, Summer 2005, pp. 313–331.
10. Robert M. Peterson, George H. Lucas, and Patrick L. Schul, "Forming Consultative Trade Alliances: Walking the Walk in the New Selling Environment," *NAMA Journal*, Spring 1998, p.11; Beth Belton, "Technology Is Changing Face of U.S. Sales Force," *USA Today*, February 9, 1999, p. 2A.
11. Charles Gottenkieny, "Proper Training Can Result in Positive ROI," *Selling*, August 2003, p. 9.
12. Tim Smith, "Between Solution and Transactional Selling," www.wiglafjournal/selling (accessed June 1, 2010).
13. Thomas R. Wotruba, "The Evolutionary Process in Personal Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer 1991, p. 4.
14. Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay More," *Journal of Marketing*, April 2005, pp. 84–96.
15. Michael R. Solomon, Greg W. Marshall, and Elnora W. Stuart, *Marketing—Real People, Real Choices*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 35.
16. Robert B. Miller and Stephen E. Heiman, *Strategic Selling* (New York: Warren Books, 1985), p. 26.
17. Jack Snader, "Is It Consultative Selling or Detailing?" *Newspost*, Fall 1999, pp. 21–32; Patricia Seybold, *The Customer Revolution* (New York: Random House, 2001), p. 1.
18. Fernando Jaramillo, William B. Locander, Paul E. Spector, and Eric G. Harris, "Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter 2007, pp. 59–74.
19. Keith M. Eades, *The New Solutions Selling* (New York: McGraw-Hill, 2004), pp. ix–x.
20. Marvin A. Jolson, "Broadening the Scope of Relationship Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1997, p. 77.
21. Keith M. Eades, *The New Solutions Selling* (New York: McGraw-Hill, 2004), pp. 102–104.
22. Patricia Seybold, *The Customer Revolution* (New York: Random House, 2001), p. 1.
23. Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need-Knowledge," *Journal of Marketing*, July 2009, pp. 64–81.
24. Jagdish Sheth and Reshma H. Shah, "Till Death Do Us Part . . . But Not Always: Six Antecedents to a Customer's Relational Preference in Buyer–Seller Exchanges," *Industrial Marketing Management*, June 2003, pp. 627–631.
25. Erin Strout, "Fast Forward," *Sales & Marketing Management*, December 2001, pp. 37–38.
26. Geoffrey Brewer, "The Customer Stops Here," *Sales & Marketing Management*, March 1998, pp. 31–32.
27. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing—An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 23.
28. Lorrie Grant, "Radio Shack Uses Strategic Alliances to Spark Recovery," *USA Today*, January 26, 2001, p. 3–B.
29. See Cy Charney, "Choose Your Partners," *Value-Added Selling*, December 16, 2003, p. 3.
30. For a discussion of strategic selling alliances that involves the sales representatives from two or more organizations, see J. Brock Smith and Donald W. Barclay, "Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influences," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1999, pp. 21–40.

31. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 16.
32. Michael Hammer, *The Agenda* (New York: Random House, 2001), pp. 38–39.

Endnotes for Boxed Features

a. Tim Smith, "Sales Vs Marketing: Vive la difference," April 2008, www.wiglafjournal/selling (accessed June 1, 2010).
b. Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War Between Sales & Marketing," *Harvard Business Review,* July/August 2006, pp. 68–78; Dave Stein, "Sales and Marketing Alignment, Take 2," *Sales & Marketing Management,* January/February 2007, p. 9.
c. Ken Le Meunier-FitzHugh and Nigel F. Piercy, "Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance?" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(3), p. 207–220.
d. Based on Robert Kreitner, *Management*, 8th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2001), pp. 3–4.

第 3 章

1. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), pp. 24–28, 317; Geoffrey James, "Use Emotional Intelligence to Improve Sales," *Selling Power*, January/February 2005, p. 43–45.
2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995), p. 34; Cary Cherniss and Daniel Goleman (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 22–24. For more information on social competence, see Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), pp. 24–28.
3. L. B. Gschwandtner and Gerhard Gschwandtner, "Balancing Act," *Selling Power*, June 1996, p. 24.
4. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 11.
5. Daniel H. Pink, *A Whole New Mind* (New York: Riverhead Books, 2005), pp. 48–63.
6. Ilan Mochari, "In a Former Life," *Inc.*, April 2001, p. 100.
7. J.D. Power Consumer Center, September 22, 2010, www.jdpower.com.
8. *Partnering: The Heart of Selling Today* (Des Moines, IA: American Media Incorporated, 1990).
9. Paul S. Goldner, "How to Set the Playing Field," *Selling*, April 1998, p. 9.
10. Larry Wilson, *Selling in the 90s* (Chicago: Nightingale Conant, 1988), p. 35.
11. William Keenan, Jr., "Customer Satisfaction Builds Business," *Selling*, March 1998, p. 12.
12. Tim Sanders, *Love Is the Killer App* (New York: Crown Business, 2002), p. 23.
13. Malcolm Fleschner, "World Wide Winner—The UPS Story," *Selling Power*, November/December 2001, p. 58.
14. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), pp. 79–83.
15. Phillip C. McGraw, *Self Matters* (New York: Simon & Schuster, 2001), pp. 69–70.
16. Sharon Begley, "Follow Your Intuition: The Unconscious You May Be the Wiser Half," *Wall Street Journal*, August 30, 2002, p. B1; Sharon Begley, "How Do I Love Thee? Let Me Count the Ways—and Other Bad Ideas," *Wall Street Journal*, September 6, 2002, p. B1.
17. Phillip C. McGraw, "Dr. Phil: Know Your Goal, Make a Plan, and Pull the Trigger," *The Oprah Magazine*, September 2001, pp. 60–61; see Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations—Personal and Organizational Applications* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2005), pp. 95–102.
18. McGraw, *Self Matters*, p. 73.
19. Stephen E. Heiman and Diane Sanchez, *The New Conceptual Selling* (New York: Warner Books, 1999), pp. 48–49. See Stephen R. Covey, "Win-Win Strategies," *Training*, January 2008, p. 56.
20. David Mayer and Herbert M. Greenberg, "What Makes a Good Salesman," *Harvard Business Review*, July–August 2006, p. 166. For information on how empathy training helps sales representatives improve, see Cliff Edwards, "Death of a Pushy Salesman," *BusinessWeek*, July 3, 2006.
21. Ibid.
22. Shoshana Zuboff, "A Starter Kit for Business Ethics," *Fast Company*, January 2005, p. 91.
23. Carol Hymowitz, "Management Missteps in '04 Hurt Companies, Endangered Customers," *Wall Street Journal*, December 21, 2004, p. B1; "Edward Jones Agrees to Settle Host of Charges," *Wall Street Journal*, December 21, 2004, p. C1; John Hechinger, "Putman May Owe $100 Million," *Wall Street Journal*, February 2, 2005, p. C1; Erin McClam, "Witness Tells of Coverup," *News & Observer*, January 29, 2005, p. 3D.
24. Nathaniel Branden, *Self-Esteem at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), p. 35.
25. Eli Jones, Jesse N. Moore, Andrea J. S. Stanaland, and Rosalind A. J. Wyatt, "Salesperson Race and Gender and the Access and Legitimacy Paradigm: Does Difference Make a Difference," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1998, p. 74; "Danielle Sacks, the Accidental Guru," *Fast Company*, January 2005, pp. 65–71.
26. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations—Personal and Organizational Application,* 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2005), pp. 35–37.
27. Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, and Darlyn R. Wolvin, *Communicating*, 8th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2001), p. 45.
28. Ibid., p. 50.
29. Susan Bixler, *The Professional Image* (New York: Putnam Publishing Group, 1984), p. 216.
30. Barbara Pachter and Marjorie Brody, *Complete Business Etiquette Handbook* (New York: Prentice Hall, 1995), p. 14.
31. Adapted from Leonard Zunin, *Contact: The First Four Minutes* (New York: Nash Publishing, Ballantine Books, 1972), p. 109; Jerry La Martina, "Shake It, Don't Crush It," *San Jose Mercury News*, June 25, 2000, p. 4PC.
32. Deborah Blum, "Face It!" *Psychology Today*, September–October 1998, pp. 32–69; see Julia Chang, "Selling in Acting," *Sales & Marketing Management*, May 2004, p. 22.
33. Barbara Pachter and Mary Brody, *Complete Business Etiquette Handbook* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 27; "The Eyes Have It," *Sales & Marketing Management*, January 2002, p. 20.
34. Appropriate clothing for work is discussed in Christina Binkley, "Case Study: Dressing for the Naked CEO," *Wall Street Journal*, August 23, 2007, p. D8.
35. Melinda Ligos, "Does Image Matter?" *Sales & Marketing Management*, March 2001, pp. 52–55.
36. Margaret Webb Pressler, "Camouflage for the Cubicles," *News & Observer*, April 25, 2004, p. 4-E.
37. Susan Bixler and Nancy Nix-Rice, *The New Professional Image* (Adams Media Corporation, 1997), pp. 11–15; Barbara Pachter and Marjorie Brody, *Complete Business Etiquette Handbook* (New York: Prentice Hall, 1995), p. 72.
38. Paul Galanti, "Talking Motivates—Communication Makes Things Happen," *Personal Selling Power*, November–December 1995, p. 88.
39. Susan Berkley, "Hone Your Sharpest Sales Weapon," *Sales & Field Force Automation*, July 1997, p. 24.
40. Joann S. Lublin, "To Win Advancement, You Need to Clean Up Any Bad Speech Habits," *Wall Street Journal*, October 5, 2004, p. B1.
41. David E. Weliver, "My Fair CEO," *Inc.*, October 30, 2001, p. 112.

42. "Is Etiquette a Core Value?" *Inc.*, May 2004, p. 22.
43. Tim Sanders, *Love Is the Killer App* (New York: Crown Business, 2002), p. 18.
44. Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 240–241.
45. L. B. Gschwandtner, "Mary Lou Retton," *Personal Selling Power*, 15th Anniversary Issue, 1995, p. 99.
46. Jack Canfield, *The Success Principles* (New York: HarperCollins, 2005), pp. 342–343.
47. Colleen DeBaise, "Offbeat Hobbies May Help Build Relationships with Some Clients," *Wall Street Journal*, February 9, 2005, p. B2.
48. Anne Murphy Paul, "Self-Help: Shattering the Myths," *Psychology Today*, March/April 2001, p. 64; Arnold A. Lazarus and Clifford N. Lazarus, *The 60-Second Shrink* (San Luis Obispo, CA: Impact Publishers), 1997, pp. 3–4.
49. McGraw, *Self Matters*, pp. 69–76.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Ernest Beck, "How I Did It," *Inc.*, October 2004, pp. 120–122.
b. Based on Betsy Cummings, "Selling Around the World," *Sales & Marketing Management*, May 2001, p. 70.
c. Based on Andrew S. Gallan, "Bringing CARE to Your Customers," *Sales & Marketing Management*, May 2004, p. 72.

第 4 章

1. Mike McNamee and Christopher Schmitt, "The Chainsaw Al Massacre," *BusinessWeek*, May 28, 2001, p. 48; Dennis K. Berman and Joann S. Lublin, "Restructuring, Personality Clashes Led to Lucent Executive's Exit," *Wall Street Journal*, May 17, 2001, p. B1; Charles Fishmann, "Jeff Bezos," *Fast Company*, February 2001, pp. 80–82.
2. Douglas A. Bernstein, Louis A. Penner, Alison Clarke-Stewart, and Edward J. Roy, *Personality*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2003), p. 518.
3. Robert Bolton and Dorothy Grover Bolton, *People Styles at Work* (New York: AMACOM, 1996), p. 10.
4. Fernando Jaramillo, William B. Locander, Paul E. Spector, and Eric G. Harris, "Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter 2007, pp. 59–74.
5. David W. Merrill and Roger H. Reid, *Personal Styles and Effective Performance* (Radnor, PA: Chilton Books, 1981), p. 1.
6. For a more complete description of *The Versatile Salesperson* training program, visit the Wilson Learning Web site, www.wilsonlearning.com (accessed January 20, 2005).
7. Robert J. Sternberg, *Thinking Styles* (New York: Cambridge University Press, 1997), p. 8.
8. Robert Bolton and Dorothy Grover Bolton, *People Styles at Work* (New York: AMACOM, 1996).
9. Geoff James, "Inside the Psychology of Selling," *Selling Power*, January/February 2004, pp. 25–28.
10. The dominance factor was described in an early book by William M. Marston, *The Emotions of Normal People* (New York: Harcourt, 1928). Research conducted by Rolfe LaForge and Robert F. Suczek resulted in the development of the Interpersonal Checklist (ICL), which features a dominant–submissive scale. A person who receives a high score on the ICL tends to lead, persuade, and control others. The Interpersonal Identity Profile, developed by David W. Merrill and James W. Taylor, features a factor called "assertiveness." Persons classified as being high in assertiveness tend to have strong opinions, make quick decisions, and be directive when dealing with people. Persons classified as being low in assertiveness tend to voice moderate opinions, make thoughtful decisions, and be supportive when dealing with others.
11. David W. Johnson, *Reaching Out—Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*, 8th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2003), p. 83.
12. The research conducted by LaForge and Suczek resulted in identification of the hostile–loving continuum, which is similar to the sociability continuum. Their Interpersonal Checklist features this scale. L. L. Thurstone and T. G. Thurstone developed the Thurstone Temperament Schedule, which provides an assessment of a "sociable" factor. Persons with high scores in this area enjoy the company of others and make friends easily. The Interpersonal Identity Profile developed by Merrill and Taylor contains an objectivity continuum. A person with low objectivity is seen as attention seeking, involved with the feelings of others, informal, and casual in social relationships. A person who is high in objectivity appears to be somewhat indifferent toward the feeling of others. This person is formal in social relationships.
13. Pierce J. Howard and Jane M. Howard, "Buddy, Can You Paradigm?" *Training & Development*, September 1995, p. 31.
14. Sam Deep and Lyle Sussman, *Close the Deal* (Reading, MA: Perseus Books, 1999), p. 157.
15. Len D'Innocenzo and Jack Cullen, "Chameleon Management," *Personal Selling Power*, January–February 1995, p. 61.
16. "A Global Profiling Tool," Wilson Learning, Eden Prairie, MN, 1999.
17. Tom Ritchey, *I'm Stuck, You're Stuck* (San Francisco: Berrett-Koehler, Publishers, Inc., 2002), p. 5.
18. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), pp. 20–21.
19. Stuart Atkins, *How to Get the Most from Styles-Based Training* (Beverly Hills, CA: Stuart Atkins, 1996), p. 1.
20. Gary A. Williams and Robert B. Miller, "Change the Way You Persuade," *Harvard Business Review*, May 2002, p. 65.
21. Robert Bolton and Dorothy Groves Bolton, *People Styles at Work* (New York: AMACOM, 1996), p. 65.
22. David Merrill and Roger Reid, *Personal Styles and Effective Performance* (Radnor, PA: Chilton Books, 1981), p. 2.
23. Roger Wenschlag, *The Versatile Salesperson* (New York: John Wiley & Sons, 1989), pp. 165–171.
24. Nina Munk, "How Levi's Trashed a Great American Brand," *Fortune*, April 12, 1999, p. 85.
25. "The Top 25 Managers of the Year," *BusinessWeek*, January 14, 2002, p. 65.
26. Stuart Atkins, *How to Get the Most from Styles-Based Training* (Beverly Hills, CA: Stuart Atkins, 1996), p. 3.
27. Ron Willingham, *Integrity Selling* (New York: Doubleday, 1987), pp. 21–23.
28. Eric F. Douglas, *Straight Talk* (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1998), p. 92.
29. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 37.
30. David W. Merrill and Roger H. Reid, *Personal Styles and Effective Performance* (Radnor, PA: Chilton Books, 1981), pp. 134, 135.
31. Stuart Atkins, *The Name of the Game* (Beverly Hills, CA: Ellis & Stewart, 1981), pp. 49–50.

Endnotes for Boxed Features

a. Andy Cohen, "Is This Guy for Real?" *Sales & Marketing Management*, May 2001, pp. 36–44.
b. Based on Christopher Caggiano, "Psychopath," *Inc.*, July 1998, p. 83.
c. "Selling in Canada," *Sales & Marketing Management*, May 2002, p. 64; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2001), p. 112.
d. Based on "The Platinum Rule®," www.platinumrule.com (accessed June 1, 2010).

第 5 章

1. O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell, *Business Ethics*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002), p. 6. The

importance of character at the leadership level is described in Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, "Making the Tough Call," *Inc.*, November 2007, pp. 36–38.

2. Shankar Ganesan, Steven P. Brown, Babu John Mariadoss, and Hillbun (Dixon) Ho (2010), "Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-Business Relationships," *Journal of Marketing Research*, 47(2), pp. 361–373.
3. NASP Membership Information, www.nasp.com (accessed July 6, 2010).
4. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 18, 92. See Adam Hanft, "The New Lust for Integrity," *Inc.*, February 2004, p. 104.
5. Jan Yager, *Business Protocol* (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2001), pp. 199–200.
6. Sharon Begley, "A World of Their Own," *Newsweek*, May 8, 2000, pp. 53–56; Jaren Sandberg, "Office Sticky Fingers Can Turn the Rest of Us into Joe Fridays," *Wall Street Journal*, November 19, 2005, p. Bl.
7. John A. Byrne, "How to Fix Corporate Governance," *BusinessWeek*, May 6, 2002, pp. 69–78.
8. Josh Freed, "Investigators: Drug Salesman Foiled Pharmacist," *The News & Observer*, August 26, 2001, p. 12A.
9. Robert Simons, Henry Mintzburg, and Kunal Basu, "Memo to: CEOs," *Fast Company*, June 2002, pp. 117–121.
10. Marjorie Kelly, "Waving Goodbye to the Invisible Hand," *Business Ethics*, March/April 2002, p. 4. For a somewhat different point of view, see George Stalk, "Warm and Fuzzy Doesn't Cut It," *Wall Street Journal*, February 15, 2005, p. B2.
11. Yochi J. Dreazen, "Pressure for Sales Fostered Abuses at WorldCom," *Wall Street Journal*, May 16, 2002, p. B1. See Norm Kamikow, "Ethics & Performance," *Workforce Performance Solutions*, March 2006, p. 4.
12. Robert Simons, Henry Mintzburg, and Kunal Basu, "Memo to: CEOs," *Fast Company*, June 2002 pp. 120–121.
13. Patrick Smith, "You Have a Job, But How About a Life?" *BusinessWeek*, November 16, 1998, p. 30.
14. Mitchell Pacelle, "Citigroup Works on Reputation," *Wall Street Journal*, February 17, 2005, p. C3.
15. Patricia B. Gray, "Business Class," *Fortune*, April 17, 2006, p. 336; Margery Weinstein, "Survey Says: Ethics Training Works," *Training*, November 2005, p. 15; "ERC Survey & Benchmarking," www.ethics.org (accessed July 6, 2010).
16. Patricia Gray, "Business Class," *Fortune*, April 17, 2006, p. 336; Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 568.
17. Alan M. Webber, "Are All Consultants Corrupt?" *Fast Company*, May 2002, pp. 130–134.
18. Mary Ellen Egan, "Old Enough to Know Better," *Business Ethics*, January–February 1995, p. 19; "Our Mission and Values," www.minnesotamutual.com (accessed July 6, 2010).
19. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 619.
20. Betsy Cummings, "Ethical Breach," *Sales & Marketing Management*, July 2004, p. 10.
21. O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell, *Business Ethics*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002), p. 128.
22. Michele Krebs, "All the Marketing Men," *Autoweek*, February 16, 1998, p. 11.
23. Joseph A. McKinney and Carlos W. Moore (2008), "International Bribery: Does a Written Code of Ethics Make a Difference in Perceptions of Business," *Journal of Business Ethics*, 79(1–2), pp. 103–111.
24. Ken Brown and Gee L. Lee, "Lucent Fires Top China Executives," *Wall Street Journal*, April 7, 2004, p. A8; Carl F. Fey, "How to Do Business in Russia," *Wall Street Journal*, October 27, 2007, p. R4.
25. Steve Sack, "Watch the Words," *Sales & Marketing Management*, July 1, 1985, p. 56.
26. Patricia S. Eyres, "Steps for Staying Out of Court and Trouble," *Selling*, April 2002, p. 10.
27. Michael Schrage, "Internet: Internal Threat?" *Fortune*, July 9, 2001, p. 184.
28. Mary C. Gentile, "Managing Yourself: Keeping Your Colleagues Honest," *Harvard Business Review*, March 2010, http://hbr.org/2010/03/managing-yourself-keeping-your-colleagues-honest/ar/1 (accessed July 7, 2010).
29. Rob Zeiger, "Sex, Sales & Stereotypes," *Sales & Marketing Management*, July 1995, pp. 52–53.
30. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations—Personal and Organizational Applications*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company. 2008), p. 110.
31. Betsy Cummings, "Do Customers Hate Salespeople?" *Sales & Marketing Management*, June 2001, pp. 50–51.
32. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 1.
33. Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely (2008), "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance," *Journal of Marketing Research*, 45(4), pp. 633–644.
34. Ron Willingham, "Four Traits All Highly Successful Salespeople Have in Common" (audiotape presentation), Phoenix, AZ, 1998.
35. Price Pritchett, *The Ethics of Excellence* (Dallas, TX: Pritchett & Associates, Inc., n.d.), p. 14.
36. Research on how cheaters justify their actions is cited in Romy Drucker, "The Devil Made Me Do It," *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 10.
37. Robert Kreitner, Barry Reece, and James P. O'Grady, *Business*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), pp. 647–648.
38. Karin Schill Rives, "Workers Find Clause Has Teeth," *News & Observer*, July 29, 2001, p. E-1.
39. Dawn Marie Driscoll, "Don't Confuse Legal and Ethical Standards," *BusinessWeek*, July–August 1996, p. 44.
40. Nancy Henderson Wurst, "Who's Afraid of Ethics?" *Hemisphere Magazine*, November 2006, pp. 120–123.
41. Carol Wheeler, "Getting the Edge on Ethics," *Executive Female*, May–June 1996, p. 47.
42. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 11.
43. Sharon Drew Morgan, *Selling with Integrity* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997), pp. 25–27.
44. Ibid., pp. 27–28.
45. Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1988), p. 521.
46. Gerhard Gschwandtner, "Lies and Deception in Selling," *Personal Selling Power*, 15th Anniversary Issue, 1995, p. 62.
47. Price Pritchett, *The Ethics of Excellence* (Dallas, TX: Pritchett & Associates, Inc., n.d.), p. 18.
48. John D. Hansen and Robert J. Riggle (2009), "Ethical Salesperson Behavior in Sales Relationships," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), pp. 151–166.
49. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), pp. 83–84. A discussion of the trust factor is included in Jacqueline Durett, "A Matter of Trust," *Sales & Marketing Management*, January/February 2007, pp. 36–37.
50. Geoffrey Colvin, "The Verdict on Business: Presumed Guilty," *Fortune*, November 15, 2004, p. 78.
51. "The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century," www.thomaslfriedman.com (accessed July 10, 2010).
52. Matthew McKay, Martha Davis, and Patrick Fanning, *Messages: The Communication Skills Book* (Oakland, CA: New Harbinger, 1995), p. 108.
53. O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002), p. 208.

54. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), pp. 125–126.
55. William M. Pride, Robert J. Hughes, and Jack R. Kapoor, *Business*, 7th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2002), p. 40.

Endnotes for Boxed Features

a. Michael T. Kenny, "Research, Observe Chinese Protocol to Land Sale," *Selling*, May 2001, p. 10; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2001), p. 113.
b. Based on Renee Houston Zemanski, "When the Competition Gets Tough," *Selling Power*, April 2006, pp. 17–19.

第 6 章

1. Interview with Amy Vandaveer on April 13, 2007. For additional information regarding *Texas Monthly* magazine, visit www.texasmonthly.com (accessed July 6, 2010).
2. Keith M. Eades, *The New Solution Selling* (New York: McGraw-Hill, 2004), pp. 4–5.
3. Geoffrey James, "Solution Selling," *Selling Power*, May 2006, pp. 45–48. This article is based on an interview with Keith Eades, author of *The New Solution Selling*.
4. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 237.
5. Noel M. Tichy, "No Ordinary Boot Camp," *Harvard Business Review*, April 2001, p. 6.
6. Dana Hedgpeth, "The Changing Role of the Travel Agent," *The Roanoke Times*, May 26, 2002, pp. B1, B2.
7. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 79.
8. Emily Nelson, "Too Many Choices," *Wall Street Journal*, April 20, 2001, p. B1; "Monthly Review of Mutual Funds," *Wall Street Journal*, June 3, 2002, pp. R1–R16.
9. Karen E. Starr, "Simple Solutions," *Selling Power*, July/August 2001, p. 22.
10. Christopher Whittier, "Quotation Management: The Revolution Is Here to Stay," www.crmresultsonline.com (accessed on July 6, 2010).
11. Based on John Fellows, "A Decent Proposal," *Personal Selling Power*, November–December 1995, p. 56.
12. Based on John Fellows, "A Decent Proposal," *Personal Selling Power*, November–December 1995, p. 56. See Neil Rackham, "Seven Rules for Creating Winning Sales Proposals," *Value-Added Selling* 21, December 16, 2003, p. 20.
13. "Feeling Under the Gun? Check Your Proposal," *Selling*, October 2001, p. 3.
14. Neil Rackam, "Seven Rules for Creating Winning Sales Proposals," *Value-Added Selling* 21, December 16, 2003, p. 20.
15. "What Kind of Rep Is Most Trustworthy?" *Sales & Marketing Management*, February 2001, p. 90.
16. Robert W. Palmatier, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty,"*Journal of Marketing Research*, 44(2), pp. 185–199.
17. Tom Peters, *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age* (London: Dording Kindersley Limited, 2003), p. 224.
18. "Company Ambassadors," www.patagonia.com/web/us/patagonia.go?assetid=2897&ln=81 (accessed July 6, 2010).
19. Roland T. Rust, Christine Moorman, and Peter R. Dickson (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?" *Journal of Marketing*, 66(3), pp. 7–24.
20. "Sea Ray," *Fortune*, April 5, 2004, p. S8.
21. Betsy Cummings, "Welcome to the Real Whirled," *Sales & Marketing Management*, February 2001, pp. 87–88.
22. Ian Gelenter, "Build Satisfaction with a Service Contract," *Selling*, May 1998, p. 7.
23. Tom Reilly, "Should You Set Prices," *Selling*, August 2000, pp. 1, 14.
24. Gerhard Gschwandtner, "ROI Selling," *Selling Power*, November/December 2004, p. 10.
25. William M. Pride, Robert J. Hughes, and Jack R. Kapoor, *Business*, 8th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2005), pp. 456–457.
26. Michael Ahearne, C. B. Bhattacharya, and Thomas Gruen (2005), "Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationships Marketing," *Journal of Applied Psychology*, 90(3), pp. 574–585.
27. Robert Levering and Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, January 22, 2007, pp. 94–112.
28. Michael L. Askew, "What I Know Now," *Fast Company*, November 2005, p. 108.
29. Michael R. Williams and Jill S. Attaway, "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer–Seller Relationships," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall 1996, pp. 33–52.
30. "Dealer Merchandising Portfolio," *Views: The Inner Circle News*, Winter 2000, p. 10.
31. "Grassroots Problem Solving," *Inc.*, March 1996, p. 92.
32. See Brian Tracy, "Analyzing the Competition," *Value-Added Selling* 21, September 16, 2003, p. 2.
33. Jim Dickie, "Lowest Price Isn't the Answer," *Selling*, August 2000, p. 14.
34. Bob Mundson, "A Personal Blend," *Training*, February 2004, p. 11.
35. Ashwin W. Joshi (2010), "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations, *Journal of Marketing*, 74(1), pp. 94–107.
36. www.patagonia.com (accessed July 6, 2010).
37. Margery Weinstein, "Selling Points," *Training*, June 2007, p. 51.
38. Raj Agnihotri, Adam Rapp, and Kevin Trainor (2009), "Understanding the Role of Information Communication in the Buyer–Seller Exchange Process: Antecedents and Outcomes," *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 24(7), pp. 474–486.
39. Jill Rosenfeld, "Unit of One," *Fast Company*, April 2000, p. 98.
40. Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), pp. 149–152; *Value-Added Selling* 21, December 26, 2006, p. 4.
41. Gary Hamil, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), p. 87; Neil Rackham, "Improve This Skill and Boost Sales Up to 27 Percent," *Value-Added Selling* 21, March 2, 2004, p. 1; *Value-Added Selling* 21, December 26, 2006, p. 4.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on "A Living or a Life," *Fast Company*, January/February 2000, p. 264.
b. "International Snapshot," *Sales & Marketing Management*, March 2000, p. 72; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2001), p. 111.

第 7 章

1. Peter Egan, "The Best of All Worlds Bunch," *Road & Track*, July 2002, pp. 52–78; "2005 Geneva: Lexus Finesses Next IS Sport Sedan," www.autoweek.com (accessed July 6, 2010); Greg Kable, "Audi A4 Debuts at Frankfurt," *Autoweek*, September 3, 2007, p. 10; Joe Rusz, "Saab 9-3 & XWD," *Road & Track*, October 2007, p. 60.
2. Neal E. Boudette, "The Luxury-Car Market Gets More Crowded," *Wall Street Journal*, March 3, 2005, p. Dl; J. P. Vettraino, "2006 BMW 3 Series: Technology Update," www.autoweek.com (accessed July 6, 2010).
3. Wayne S. Desarbo, Rajdeep Grewal, and Crystal J. Scott (2008), "A Clusterwise Bilinear Multidimensional Scaling Methodology

for Simultaneous Segmentation and Positioning Analyses," *Journal of Marketing Research*, 45(2), pp. 280–292.
4. Michael R. Solomon, Grey W. Marshall, and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008), p. 220.
5. D. Lee Carpenter, "Return on Innovation—The Power of Being Different," *Retailing Issues Letter*, May 1998, p. 3.
6. Brian Tracy, "Keeping the Customers You Make," *Selling*, November 2003, pp. 1, 4.
7. Tom Reilly, "You Must Differentiate to Win," *Selling*, April 2001, pp. 1, 10.
8. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 12.
9. Tom Leverton, "Five Questions," *Sales & Marketing Management*, July 2004, p. 13.
10. Theodore Kinni, "The Value Proposition," *Selling Power*, July/August 2005, p. 75.
11. Michael Arndt, "Built for the Long Haul," *BusinessWeek*, January 30, 2006, p. 66.
12. Carl K. Clayton, "Sell Quality, Service, Your Company, Yourself," *Personal Selling Power*, January–February 1990, p. 47.
13. Elaine Parker, "How I Made the Sale," *Value-Added Selling* 21, June 17, 2003, pp. 1–2.
14. Suein L. Hwang, "It Was a WOMBAT for the Meatware, But It Was a Good Sell," *Wall Street Journal*, May 15, 2002, p. B1.
15. J. Thomas Russell and W. Ronald Lane, *Kleppner's Advertising Procedure* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 46–47.
16. Kevin Zheng Zhou and Kent Nakamoto (2007), "How Do Enhanced and Unique Features Affect New Product Preference? The Moderating Role of Product Familiarity," *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, pp. 53–62.
17. Lawrence B. Chonko and Eli Jones (2005), "The Need for Speed: Agility Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), pp. 371–382.
18. Mark Leslie and Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve," *Harvard Business Review*, July/August 2006, p. 121.
19. Jess McCuan, "Reeling In the Big One" *Inc.*, August 2004, pp. 43–44; "What Is IntraLinks?" www.Intralinks.com (accessed March 2, 2005).
20. Information was taken from *Report to Policyholders 2004*. This 24-page report was published by New York Life in 2005.
21. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 347–348.
22. Carlos Tejada, "The Allure of Bundling," *Wall Street Journal*, October 7, 2003, p. B1.
23. Michael Treacy, "You Need a Value Discipline—But Which One?" *Fortune*, April 17, 1995, p. 195.
24. Robert Shulman and Richard Miniter, "Discounting Is No Bargain," *Wall Street Journal*, December 7, 1998, p. A30.
25. Andy Cohen, "Survey Says: Service Beats Price Online," *Sales & Marketing Management*, July 2002, p. 18.
26. Geoffrey James, "Solution Selling," *Selling Power*, May 2006, p. 46.
27. Adopted from a model described in "Marketing Success Through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980.
28. Joanna Johnson, "A New Perspective on Marketing," *Construction Dimensions*, April 1990, p. 14.
29. Ted Levitt, *Marketing Imagination* (New York: The Free Press, 1983), p. 80.
30. Neil Rackham, "Boost Your Sales 20 Percent by Improving This Skill," *Value-Added Selling* 21, June 17, 2003, pp. 1–2.
31. Beth Davis-Sramek, Cornelia Droge, John T. Mentzer, and Matthew B. Myers (2009), "Creating Commitment and Loyalty Behavior Among Retailers: What Are the Roles of Service Quality and Satisfaction?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 37, pp. 440–454.
32. Thomas A. Stewart, "A Satisfied Customer Isn't Enough," *Fortune*, July 21, 1997, pp. 112–113.
33. Martin Reimann, Oliver Schilke, and Jacquelyn S. Thomas (2010), "Customer Relationship Management and Firm Performance: The Mediating Role of Business Strategy," *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, pp. 326–346.
34. "Business Bulletin," *Wall Street Journal*, September 24, 1998, p. A1.
35. Chuck Salter, "On the Road Again," *Fast Company*, January 2002, pp. 50–58.
36. "Study: What Really Matters to Your Customers," *Value-Added Selling* 21, February 14, 2005, p. 4.
37. Ted Levitt, *Marketing Imagination* (New York: The Free Press, 1983), p. 84.
38. Rebecca Smith, "Beyond Recycling: Manufacturers Embrace 'C2C' Design," *Wall Street Journal*, March 3, 2005, p. B1.
39. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 89.
40. Ibid., pp. 89–90.
41. Ibid., p. 90.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Malcolm Fleschner, "Chief Sales Executives," *Selling Power*, April 2002, pp. 58–59.
b. Adapted from discussion in Leonard L. Berry, A. Parasuraman, and Valerie A. Zeithaml, "The Service-Quality Puzzle," *Business Horizons*, September–October 1988, pp. 35–43; Robert Kreitner, *Management*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1992), pp. 613–614.
c. Based on Rhonda M. Abrams, "Problem for Pros: Knowing How Much to Charge," *The Des Moines Register*, January 16, 1998, p.2-B.

第 8 章

1. "Nighttime Reading for Daytime Success," *Sales & Marketing Management*, May 2007, p. 44.
2. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993), p. 18.
3. Keith M. Eades, *The New Solution Selling* (New York: McGraw-Hill, 2004), pp. 32–33.
4. Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), p. 71.
5. "How Well Do You Know Your Customers?" *Sales & Field Force Automation*, January 1999, p. 141.
6. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 191–192, 215.
7. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 184.
8. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 191–192, 215.
9. Michael R. Solomon and Elnora W. Stuart, *Marketing: Real People, Real Choices*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 182.
10. Ibid., pp. 182–183.
11. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), pp. 163–166.
12. FedEx, www.fedex.com (accessed July 6, 2010).
13. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), pp. 146–147.
14. Ibid., p. 147.
15. S. Sajeesh and Jagmohan S. Raju (2010), "Positioning and Pricing in a Variety Seeking Market," *Management Science*, 56(6), pp. 949–961.

16. Ibid., pp. 145–146.
17. Keith M. Eades, *The New Solution Selling* (New York: McGraw-Hill, 2004), pp. 32–33; Betsy Cummings, "Proving the Sale Process," *Sales & Marketing Management*, June 2006, p. 12.
18. Keith M. Eades, *The New Solution Selling*, p. 31.
19. Stephen E. Heiman and Diane Sanchez, *The New Conceptual Selling* (New York: Warner Books, 1999), pp. 190–191.
20. Research reported in Tom Atkinson and Ron Koprowski, "Sales Reps' Biggest Mistakes," *Harvard Business Review*, July–August 2006, p. 1. This research indicates that 26 percent of the business-to-business buyers say salespeople "don't follow my company's buying process."
21. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 160.
22. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 66.
23. Bill Stinnett, "Reverse-Engineer the Buying Process," *Selling*, December 2004, p. 16.
24. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 68.
25. Monika Kukar-Kinney and Angeline G. Close (2010), "The Determinants of Consumers' Online Shopping Cart Abandonment," *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, pp. 240–250.
26. Hean Tat Keh and Jun Pang (2010), "Customer Reactions to Service Separation," *Journal of Marketing*, 74(2), pp. 55–70.
27. Ibid., p. 69.
28. Neil Rackham and John DeVincentis provide extensive coverage of these three selling modes in *Rethinking the Sales Force*. Also see "Let the Customer Define Value—and Sales Will Rise," by Neil Rackham and John DeVincentis, *Value-Added Selling* 21, January 13, 2004, pp. 1–2.
29. Neil Rackham and John DeVincentis, *Value-Added Selling* 21, January 13, 2004, pp. 1–2.
30. Ken Brown, "Little-Known Avaya Tackles Cisco in Internet Calling Gear," *Wall Street Journal*, October 26, 2004, p. B1.
31. Neil Rackham and John R. DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 74.
32. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), p. 28.
33. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* (New York: Addison-Wesley, 1998), p. 16.
34. Leilei Gao, S. Christian Wheeler, and Baba Shiv (2009), "The 'Shaken Self': Product Choices as a Means of Restoring Self-View Confidence," *Journal of Consumer Research*, 36(1), pp. 29–38.
35. William M. Pride and O. C. Ferrell, *Marketing*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1997), pp. 143–148.
36. Douglas A. Bernstein, Alison Clark-Stewart, Louis A. Penner, and Edward J. Roy, *Psychology*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2003), p. 648.
37. C. Page Moreau and Kelly B. Herd (2010), "To Each His Own? How Comparisons with Others Influence Consumers' Evaluations of Their Self-Designed Products," *Journal of Consumer Research*, 36(5), pp. 806–819.
38. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), pp. 147–148.
39. Douglas A. Bernstein, Alison Clark-Stewart, Louis A. Penner, and Edward J. Roy, *Psychology*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2003), p. 21.
40. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 145.
41. Louis E. Boone and David L. Kurtz, *Contemporary Marketing*, 11th ed. (Mason, Ohio: South-Western Publishing, 2004), p. 267.
42. Roger Hart, "Luxury, VW's Way," *Autoweek*, December 27, 2004, pp. 18–19; Tom Reilly, "All Sales Decisions Are Emotional for the Buyer," *Selling*, July 2003, p. 13.
43. Roy Chitwood, "Hidden Buyer Motives: Handle Them with Care," *Value-Added Selling* 21, April 2, 2007, p. 4.
44. Phil Kline, "Dominant Buying Motive Is the Result of Strong Emotions," *Marketing News*, May 24, 1993, p. 4.
45. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* (New York: Addison-Wesley, 1998), p. 52.
46. Hakkyun Kim, Kiwan Park, and Norbert Schwarz (2010), "Will This Trip Really Be Exciting? The Role of Incidental Emotions in Product Evaluation," *Journal of Consumer Research*, 36(6), pp. 983–991.
47. Robert McGarvey, "The Buyer's Emotional Side," *Selling Power*, April 2006, p. 35.
48. Ibid., p. 36.
49. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing: An Introduction*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 216; Sid Chadwick, "New Twists in Price vs. Perceived Value," *Sales and Marketing Advisory Magazine*, July/August 2001, p. 6.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Dave Stein, "Selling Across Generation Gaps," *Sales & Marketing Management*, October 2007, p. 9.
b. Based on Sam Walker, "Can Nascar Take Manhattan?" *Wall Street Journal*, March 8, 2002, p. W6.
c. "International Snapshot," *Sales & Marketing Management*, May 2001, p. 74; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2001), p. 116.

第 9 章

1. Gerhard Gschwandtner, "Thoughts to Sell By," *Personal Selling Power*, 15th Anniversary Issue, 1995, p. 122.
2. Dorothy Leeds, "Where Are the Real Decision Makers?" *Personal Selling Power*, March 1993, p. 62; Gerhard Gschwandtner, "Getting Squeezed," *Selling Power*, May 2002, p. 10.
3. Terry Hill, "How Do You Sustain and Grow Your Customer Relationships," *American Salesman*, October 2007, p. 26.
4. For additional information on Joe Girard see "Joe Girard on Becoming the World's Greatest Salesperson," *Harvard Business Review*, July–August 2006, p. 25.
5. Gerhard Gschwandtner, "The Funnel Concept," *Personal Selling Power*, 15th Anniversary Issue, 1995, p. 23.
6. Joel R. Pecoraro, "Panning for Gold," *Sales & Marketing Management*, November 2004, p. 56.
7. "Skills Workshop," *Selling Power*, October 2000, p. 54.
8. Geoffrey James, "How to Earn Customer Referrals," *Selling Power*, July/August 2004, pp. 25–28.
9. *Business Network International*, www.bni.com (accessed February 14, 2005).
10. Thomas Petzinger Jr., "Selling a 'Killer App' Is a Far Tougher Job Than Dreaming It Up," *Wall Street Journal*, April 3, 1998, p. B1.
11. Daniel Tynan, "Tricks of the Trade Show," *Sales & Marketing Management*, January 2004, p. 27.
12. Ron Donoho, "Steering New Sales," *Sales & Marketing Management*, November 2001, pp. 31–35.
13. Henry Canaday, "Carefully Composed," *Selling Power*, May 2007, pp. 44–46.
14. Ibid., pp. 45–46.
15. Henry Canaday, "Zeroing In on Prospects," *Selling Power*, March 2006, p. 82.
16. Ibid., pp. 84–85.
17. Andy Cohen, "Man About Town," *Sales & Marketing Management*, June 2000, p. 29.
18. John Boe, "Selling Is a Contact Sport: Keys to Effective Phone Calling," *American Salesman*, January 2008, p. 26. For more information on cold calls, see Scott Stears, "Cold Calls Have Yet to Breathe Their Last Gasp," *Wall Street Journal*, December 14, 2006, p. D2.

19. Nicole Gull, "Warming Up to Cold Calls," *Inc.*, November 2004, pp. 41–43.
20. Maxwell Maltz, Dan S. Kennedy, William T. Brooks, Matt Oechsli, Jeff Paul, and Pamela Yellen, *Zero-Resistance Selling* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 167.
21. Stacy L. Bradford, "Ten Job-Networking Tips," *News & Observer*, January 30, 2005, p. 7E.
22. Tuba Üstüner and David Godes, "Better Sales Networks," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 102–112.
23. Michele Marchetti, "Do You Have the Knack for Networking?" *Sales & Marketing Management*, January 1996, p. 30; Deb Haggerty, "Successful Networking Begins as a State of Mind," *Selling*, December 2004, p. 13.
24. Maxwell Maltz, Dan S. Kennedy, William T. Brooks, Matt Oechsli, Jeff Paul, and Pamela Yellen, *Zero-Resistance Selling* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 179–180.
25. Steve Atlas, "Trouble Connecting?" *Selling Power*, September 2001, p. 27.
26. "Are You Generating and Using Quality Leads?" *Value-Added Selling* 21, September 16, 2003, p. 4.
27. Thomas R. Watruba, "The Evolution of Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer 1991, p. 7.
28. This example was adopted from "Skills Workshop" by William F. Kendy, *Selling Power*, January/February 2000, p. 26.
29. Mitchell Pacelle, "Former SEC Chairman Levitt Decries Business Ethics in U.S.," *Wall Street Journal*, June 17, 2002, p. C7; Shoshana Zuboff, "A Starter Kit for Business Ethics," *Fast Company*, January 2005, p. 91.
30. Rick Page, *Hope Is Not a Strategy* (Atlanta, GA: Nautilus Press, 2002), pp. 69–71.
31. "Senior Execs Share Insider Tips," *Selling*, March 2000, pp. 1, 14; Tom Reilly, "Selling to Mr. Big Is Tough, But . . . , " *Selling*, February 2001, pp. 1, 12.
32. Henry Canada, "Fishing for Big Ones," *Personal Selling Power* (Source Book 2008), p. 46.
33. H. F. Mackenzie et al., *Sales Management in Canada* (Toronto, ON: Pearson Education Canada, 2008), p. 140.
34. Tony Parinello, "Keeping Track of Prospects," www.entrepreneur.com/article/0,4621,306013,00.html, January 13, 2003 (accessed February 14, 2008).
35. Don Thomson, *Keeping the Funnel Full* (French Creek, BC: Mardon Publishing, 2004), p. 7.
36. H. F. Mackenzie et al., p. 141.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Sarah Lorge, "The Best Way to Prospect," *Sales & Marketing Management*, January 1998, p. 80.
b. Based on Chad Kaydo, "Becoming the Face of the Brand," *Sales & Marketing Management*, February 2000, p. 14.
c. Barbara Siskind, *Seminars to Build Your Business* (North Vancouver, BC: Self-Counsel Press, 1998), pp. 9–12; Sheldon Gordon, "Punch Up Your Profits," *Profit*, May 1999, pp. 17–22.
d. Barbara Pachter and Marjorie Brody, *Complete Business Etiquette Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 278; "International Snapshot," *Sales & Marketing Management*, August 2001, p. 64; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Books, Inc., 2001), pp. 116–117.

第10章

1. Malcolm Fleschner, "Too Busy to Buy," *Selling Power*, March 1999, p. 36.
2. Gina Rollins, "Prepped to Sell," *Selling Power*, September 2006, pp. 74–77.
3. Bradford Agry, "Every Client Meeting Provides a Dynamic New Opportunity," *Selling*, April 2002, pp. 1, 4.
4. Malcolm Fleschner, "Anatomy of a Sale," *Selling Power*, April 1998, p. 76; Gina Rollins, "Prepare for the Unknown," *Selling Power*, July/August 2003, pp. 26–30.
5. Tom Reilly, "Prepare Like a Pro," www.TomReillyTraining.com (accessed April 8, 2007).
6. "Set the Agenda," *Personal Selling Power*, May/June 1995, p. 79.
7. Donna Fenn, "Because His Family Business Makes an Art of Customer Service," *Inc.*, April 2005, p. 94; telephone interview with Pamela Miles, staff member at Mitchells/Richards, March 22, 2005.
8. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), p. 531.
9. Rick Page, *Hope Is Not a Strategy* (Atlanta, GA: Nautilus Press, 2002), p. 25.
10. Betsy Cummings, "Group Dynamics," *Sales & Marketing Management*, January/February 2007, p. 8.
11. James F. O'Hara, "Successful Selling to Buying Committees," *Selling*, February 1998, p. 8.
12. George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, November 2006, pp. 693–702; Leroy Robinson, Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felicia G. Lassak, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring 2002, pp. 111–119.
13. The role of confidence in adaptive selling is discussed in Leroy Robinson, Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felicia G. Lassak, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring 2002, pp. 111–119.
14. Neil Rackham and John R. Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 217.
15. Graham Roberts-Phelps, "How to Add Value to Every Sales Call," *Selling Power,* March–April 2010, p. 19.
16. Ibid.
17. Thomas A. Freese, *Secrets of Question-Based Selling* (Naperville, IL: Sourcebooks, Inc., 2003), p. 114.
18. Based on John Fellows, "Your Foot in the Door," *Selling Power*, March 1996, pp. 64–65.
19. Adapted from Art Sobczak, "Please, Call Me Back!" *Selling*, March 1999, p. 12.
20. Ibid.
21. Deborah Dumaine, "Managing Customers with E-Mail," *Selling Power*, March 2004, p. 94.
22. Rachel Zupek, "Reply All and Other E-Mail Gaffes," *Business.com*, September 2007, p. 26.
23. Susan Bixler and Nancy Nix-Rice, *The New Professional Image* (Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1997), p. 3.
24. Steve Atlas, "How to Cultivate New Turf," *Selling Power*, January/February 2003, p. 26.
25. Maxine Clayton, "60 Seconds on Small Talk," *Fast Company*, November 2004, p. 43.
26. Dean A. Goettsch, "Make Your First Meeting Count," *Selling*, July 2004, pp. 1, 4.
27. Melissa Campanelli, "Sound the Alarm," *Sales & Marketing Management*, December 1994, pp. 20–25.
28. Carolee Boyles, "Prewarm Cold Calls," *Selling Power*, July/August 2001, p. 30.
29. Abner Littel, "Selling to Women Revs Up Car Sales," *Personal Selling Power*, July–August 1990, p. 50.
30. "Six Great Upselling Questions," *Personal Selling Power*, April 1993, p. 44.
31. Theodore Kinni, "How to Identify and Remove the Problems Underlying Call Reluctance," *Selling Power*, November/December 2004, pp. 69–71; "Types of Call Reluctance," *Value-Added Selling* 21, February 14, 2005, p. 4.
32. Alan Farnham, "Are You Smart Enough to Keep Your Job?" *Fortune*, January 15, 1996, pp. 34–42.
33. "The Disappointment Trap," *Selling Power*, January/February 1999, p. 14.
34. Roy Chitwood, "Still Trying to Slip Past Gatekeepers? Forget It." *Value-Added Selling* 21, December 16, 2003, pp. 1–2.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Jay Winchester, "Ripe for Change," *Sales & Marketing Management*, August 1998, p. 81.

b. "International Snapshot," *Sales & Marketing Management*, February 2001, p. 92; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Books, Inc., 2001), pp. 114–115.

c. Byran Ziegler, "Your Business Card Can Be a Powerful Tool," *The Des Moines Register*, August 2, 1999, p. 17-B; Kemba J. Dunham, "Here's My Card," *Wall Street Journal*, May 14, 2002, p. B12.

第11章

1. Olaf Ploetner, "The Development of Consulting in Goods-Based Companies," *Industrial Marketing Management* 37, February 6, 2008, p. 329.
2. V. Kuman, Rajkuma, Rajkuman Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign," *Journal of Marketing* 72, September 2008, p. 50.
3. *Going the Distance: The Consultative Sales Presentation* (Pasadena, CA: Intelecom); "The Amgen Difference," www.amgen.com (accessed June 11, 2010).
4. Louise E. Boone and David L. Kurtz, *Contemporary Marketing*, 11th ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2004), p. 576; Geoffrey James, "Consultative Selling Strategies," *Selling Power*, April 2004, pp. 17–20.
5. Jack R. Snader, "Developing Consultative Sales Skills," *Pace*, October 1985, p. 49.
6. Jeff Thull, *The Prime* Solution, (Chicago, IL: Dearborn Publishing, 2005), p. 35.
7. Othman Boujena, Wesley J. Johnston, and Dwight R. Merunka, "The Benefits of Sales Force Automation: A Customer's Perspective," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, Spring 2009, p. 137.
8. Duane Sparks, *Questions—The Answer to Sales* (Minneapolis, MN: The Sales Board, 2005), p. vii.
9. Rose A. Spinelli, "Listening—A Priority in Shopping for Others," *Chicago Tribune*, November 30, 2003, p. 55.
10. Gerhard Gschwandtner, "What Makes Sales Relationships Work?" *Selling Power*, May–June 2010, p. 9.
11. Research for the SPIN model was conducted in the late 1970s and early 1980. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988); www.huthwaite.com.au/research-ip.html (accessed June 8, 2010).
12. Geoffrey James, "Driving the High-Stakes Sales," *Selling Power*, May 2007, p. 51.
13. "What Do Good Salespeople Have in Common?" *Training*, December 1984, p. 21.
14. Research for the Professional Selling Skills model was conducted in the late 1960s and early 1970s. "Professional Selling Skills," www.achieveglobal.co.nz/_literature.../Professional_Selling_Skills (accessed June 7, 2010).
15. Michael D. Hargrove, "Using the Socratic Selling Method," www.bluinc.com/news/socraticselling.html (accessed June 6, 2010).
16. Geoffrey James, "Driving the High-Stakes Sales," p. 52.
17. Robert Jolles, *Customer-Centered Selling: Mastering the Art of Urgency*, 2nd ed. (New York: The Free Press, 2009), pp. 105–106.
18. Ann Demarais and Valerie White, *First Impressions—What You Don't Know About How Others See You* (New York: Bantam Books, 2004), pp. 68–69.
19. Fernando Jaramillo and Douglas B. Grisaffe (Spring 2009), "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance?" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), p. 167.
20. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), p. 40.
21. Ibid., p. 40.
22. Demarais and White, *First Impressions*, p. 70.
23. Abner Little, "Are You Listening," *Selling Power*, May–June 2010, p. 34.
24. William F. Kendy, "The Silence Play," *Selling Power*, July/August 2007, pp. 29–30.
25. Matthew McKay, Martha Davis, and Patrick Fanning, *Message: The Communication Skills Book* (Oakland, CA: New Harbringer, 1995), p. 15; Susan Scott, *Fierce Conversation* (New York: Viking, 2002), p. 157.
26. William F. Kendy, "How to Be a Good Listener," *Selling Power*, April 2004, p. 43.
27. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 130.
28. Adam Rapp, Raj Agnihotri, and Lukas P. Forbes (Fall 2008), "The Sales Force Technology–Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(4), p. 335.
29. Olaf Ploetner, "The Development of Consulting in Goods-Based Companies," p. 329
30. Geoffrey James, "How to Use the Intuitive Model to Sell," *Selling Power*, May–June 2010, p. 40.
31. Decorating Den Interiors, www.decoratingden.com/meet-our-decorators.html (accessed June 12, 2010).
32. Tom Riley, *Value-Added Selling*, pp. 17, 167.
33. Kerry L. Johnson, "The Things Sales Masters Do," *Value-Added Selling* 21, April 16, 2007, p. 3.
34. Consona Corporation, www.configsc.com (accessed August 12, 2010).
35. Willem J. Verbeke, Frank D. Belschak, Arnold B. Bakker, and Bart Dietz (July 2008), "When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance," *Journal of Marketing*, 72, p. 44.
36. Paul F. Roos, "Just Say No," *Selling Power*, October 2003, p. 50.
37. Neil Rackham and John DeVincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1999), p. 17.
38. Ibid., p. 9.

Endnotes for Boxed Features

a. Emily Barker, "Start with . . . Nothing," *Inc.*, February 2002, pp. 67–73; "About RightNow Technologies," www.rightnow.com (accessed April 4, 2005).

b. Duane Sparks, *Questions—The Answer to Sales* (Minneapolis, MN: The Sales Board, 2005), p. vi; "CARQUEST Cares," www.carquest.com (accessed September 7, 2010).

第12章

1. "Presentation-Wise, We've Lost Our Tails," *Sales & Field Force Automation*, July 1999, p. 4.
2. Jan Wieseke, Christian Homburg, and Nick Lee, "Understanding the Adoption of New Brands Through Salespeople: A Multilevel Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, July 7, 2007, p. 278.
3. Franklin J. Carter and Ravindra Chitturi (Winter 2009), "Segmentation Based on Physician Behavior: Implications for Sales Forecasting and Marketing-Mix Strategy," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(1), p. 81.
4. Dean A. Goettsch, "Guidelines for Rethinking Sales Presentations," *Selling*, October 2001, p. 14.
5. Ryan Kibacki, "The Changing Role of the Sales Professional," *Selling Power*, May/June 2010.
6. "Communicating Technical Ideas Persuasively." This article originally appeared in the May-June 1998 issue of the *Journal for Management in Engineering*, published by the American Society of Civil Engineers (accessed May 26, 2010).
7. Gary A. Williams and Robert B. Miller, "Change the Way You Persuade," *Harvard Business Review*, May 2002, p. 6; Renee Houston Zemanski, "Subtlety Can Sell," *Selling Power*, January/February 2007, pp. 42–44.
8. Mike Coyne, "How I Made the Sale," *Value-Added Selling* 21, August 12, 2003, pp. 1, 4.

9. John M. Hawes, "Leaders in Selling and Sales Management," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, November 5, 1985, p. 60.
10. Randall Murphy, "The Consultative Approach to Selling," *Selling Power*, March–April 2010, p. 32.
11. Fernando Jaramillo and Douglas B. Grisaffe (Spring 2009), "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance?" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), p. 167.
12. Lambeth Hochwald, "Simplify," *Sales & Marketing Management*, June 1998, pp. 66–67; "Company Information," www.bellhelicopter.textron.com (accessed April 13, 2005).
13. Steve Heimoff, "Taking the Road Less Traveled," *Wine Spectator*, October 31, 1990, pp. 67–70; Jeff Morgan, "Geyser Peak's Turnaround," *Wine Spectator*, November 15, 1995, pp. 37–40; "Eberle Winery," www.eberlewinery.com (accessed April 13, 2005).
14. Cindy Waxer, "The Lighter Side," *Selling Power*, January/February, 2005, p. 91.
15. Douglas A. Bernstein, Alison Clarke-Stewart, Edward J. Roy, and Louis A. Penner, *Psychology*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2003), pp. 373–374.
16. Malcom Fleschner, "Funny You Should Say That," *Personal Selling Power*, May–June 2010, pp. 14–16.
17. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 1–9.
18. Ibid.
19. Corbin Ball, "Avoiding Death by PowerPoint," www.corbinball.com (accessed May 27, 2010).
20. "Communicating Technical Ideas Persuasively." This article originally appeared in the May-June 1998 issue of the *Journal for Management in Engineering*, published by the American Society of Civil Engineers (accessed May 26, 2010).
21. Gerhard Gschwandtner, "What Makes Relationships Work?" *Selling Power*, May–June 2010, p. 9.
22. Kevin D. Bradford and Barton A. Weitz (Winter 2009), "Salespersons' Management of Conflict in Buyer—Seller Relationships," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(1), p. 25.
23. Robert B. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion," *Harvard Business Review*, October 2001, p. 74.
24. Ibid, p. 9.
25. Stephanie G. Sherman and V. Clayton Sherman, *Make Yourself Memorable* (New York: AMACOM, 1996), pp. 58–59.
26. Willem J. Verbeke, Frank D. Belschak, Arnold B. Bakker, and Bart Dietz, "When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance," *Journal of Marketing*, 72, July 2008, p. 44.
27. John Grossmann, "Location, Location, Location," *Inc.*, August 2004, p. 83.
28. Rich Mesch, "Spinning Yarns–Seven Tips for Using Stories to Enhance Simulations and Learning," *SPBT Focus*, Spring 2007, pp. 42–46.
29. Carol Burke, "How to Create and Deliver a Winning Group Presentation," www.salesvantage.com (accessed November 4, 2007). For more information, see Joann S. Lublin, "Improv Troup Teaches Managers How to Give Better Presentation," *Wall Street Journal*, February 6, 2007, p. B1.
30. Cindy Waxer, "Light Is Right," *Selling Power*, January/February 2007, pp. 100–102.
31. Cindy Waxer, "Shine On," *Selling Power*, April 2007, p. 98.
32. Cindy Waxer, "Light Is Right," *Selling Power*, January/February 2007, p. 102.
33. Joseph B. White, "New Ergonomic Chairs Battle to Save the Backs of Workers, for Big Bucks," *Wall Street Journal*, June 8, 1999, p. B4B.
34. Rick Page, *Hope Is Not a Strategy* (Atlanta, GA: Nautilus Press, 2000), p. 126.
35. Geoffrey James, "Flight to Profit," *Selling Power*, September 2004, p. 74.
36. Lambeth Hochwald, "Simplify," *Sales & Marketing Management*, June 1998, pp. 65–66.
37. Ginger Trumfio, "Ready! Set! Sell!" *Sales & Marketing Management*, February 1995, pp. 82–84.
38. Landy Chase, "Master the Art of Brochure Selling," *Selling*, March 2005, pp. 8–9; "Colors of Corian," E.I. du Pont de Nemours and Company, 2002.
39. David Ranii, "Dermabond's Debut Disappoints," *News & Observer*, July 31, 1999, p. D-1.
40. "Three Guides to Using Your Catalog as a Sales Tool," *Value-Added Selling* 21, June 17, 2003, p. 4.
41. "The Presentation Paper Trail," *Sales & Marketing Management*, March 1995, p. 49.
42. Heather Baldwin, "Star Light Star Bright," *Selling Power Source Book*, 2002, p. 55.
43. Heather Baldwin, "Up Your Powers," *Selling Power*, October 2001, pp. 88–92.
44. Kevin Ferguson, "Reinventing the PowerPoint," *Inc.*, March 2004, p. 42; "Avoiding Death by PowerPoint," Corbin Ball Associates, www.corbinball.com (accessed May 27, 2010); Stacy Straczynski, "PowerPoint and Beyond," *Training*, October 2006, p. 46.
45. Gerald L. Manning and Jack W. Linge, *Selling-Today.Com* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), pp. 26–30.
46. Cindy Waxer, "Presenting the Power," *Selling Power Source Book*, 2005, pp. 70–71; Cindy Waxer, "Wired to Sell," *Selling Power*, June 2007, pp. 88–90.
47. Renee Houston Zemanski, "Play It Back," *Selling Power*, September 2007, p. 43.
48. Rick Page, *Hope Is Not a Strategy* (Atlanta, GA: Nautilus Press, 2002).

Endnotes for Boxed Features

a. "International Snapshot," *Sales and Marketing Management*, November 2001, p. 63; Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Books, 2001), pp. 120–121.
b. Based on "International Snapshot," *Sales & Marketing Management*, April 2000, p. 70; Jan Yager, Business Protocol, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Books, 2001), p. 120.
c. Based on Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 467.

第13章

1. *Selling Power*, June 2007, p. 32.
2. Geoff James, "The Art of Sales Negotiation," *Selling Power*, March 2004, pp. 25–28.
3. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 17.
4. Hal Lancaster, "You Have to Negotiate for Everything in Life, So Get Good at It," *Wall Street Journal*, January 27, 1998, p. B1.
5. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti (2009), "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations," *Journal of Marketing Research*, 46(3), pp. 557–572.
6. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 154.
7. Brian Tracy, *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000), p. 235.
8. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century*, p. 153.
9. Brenda Goodman, "The Art of Negotiation," *Psychology Today*, January/February 2007, pp. 64–65.
10. Gregg Crawford, "Let's Negotiate," *Sales & Marketing Management*, November 1995, pp. 28–29.
11. Michael Soon Lee, "Common Negotiating Mistakes That Cost You Thousands," *The American Salesman*, August 2007, pp. 25–28.

12. Rob Walker, "Take It or Leave It: The Only Guide to Negotiating You Will Ever Need," *Inc.*, August 2003, p. 81.
13. Robert H. Schuller, "Preparing to Negotiate," in *The Only Negotiating Guide You'll Ever Need: 101 Ways to Win Every Time in Any Situation* by Peter B. Stark and Jane S. Flaherty, Chapter 10 (Random House, 2003), pp. 81–85.
14. Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius* (New York: Random House, 2007), p. 102.
15. Klaus Backhaus, Jenny van Doorn, and Robert Wilken (2008), "The Impact of Team Characteristics on the Course and Outcome of Intergroup Price Negotiations," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), pp. 365–396.
16. Peter B. Stank and Jane Flaherty, *The Only Negotiating Guide You'll Ever Need* (New York: Broadway Books, 2003), p. 84.
17. Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius* (New York: Random House, 2007), pp. 20–23.
18. Ibid.
19. P. V. Balakrishnan, Charles Patton, and Phillip A. Lewis (1993), "Toward a Theory of Agenda Setting in Negotiations," *Journal of Consumer Research*, 19(2), pp. 637–654.
20. Peter B. Stank and Jane Flaherty, *The Only Negotiating Guide You'll Ever Need* (New York: Broadway Books), p. 79.
21. Nicholas G. Paparoidamis and Paolo Guenzi (2009), "An Empirical Investigation into the Impact of Relationship Selling and LMX on Salespeople's Behaviors and Sales Effectiveness," *European Journal of Marketing*, 43(7/8), pp. 1053–1075.
22. David Stiebel, *When Talking Makes Things Worse!* (Dallas: Whitehall & Nolton, 1997), p. 17.
23. For details, see Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius* (New York: Random House, 2007), pp. 59–64, 82.
24. Don Maruska, *Value Added Selling* 21, April 30, 2007, p. 2.
25. Robert Wilken, Markus Corneliben, Klaus Backhaus, and Christian Schmitz (2010), "Steering Sales Reps Through Cost Information: An Investigation into the Black Box of Cognitive References and Negotiation Behavior," *International Journal of Research in Marketing* 27, pp. 69–82.
26. Joseph Conlin, "Negotiating Their Way to the Top," *Sales & Marketing Management*, April 1996, p. 62; Neil Rackham, "Winning the Price War," *Sales & Marketing Management*, November 2001, p. 26.
27. Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, *Negotiation Genius* (New York: Random House, 2007), p. 175.
28. Lain Ehman, "Not a Done Deal," *Selling Power*, November/December 2003, pp. 42–44; "Negotiate the Right Price Despite Customer Pressure," *Selling*, July 2004, p. 2.
29. William F. Kendy, "Solving the 'Friendship Buying' Problem," *Selling Power*, November/December 2001, pp. 40–44.
30. Sarah Mahoney, "Competing Against a Long-Term Supplier," *Selling*, June 1998, p. 10.
31. Marc Freeman, "Say It and Sell It," *Sales & Marketing Management*, November/December 2006, p. 13.
32. William F. Kendy, "The Price Is Too High," *Selling Power*, April 2006, pp. 30–33.
33. Ibid.
34. Jeff Keller, "Objections? No Problem," *Selling Power*, September 1996, pp. 44–45.
35. Adapted from Nanci McCann, "Irate over Rates," *Selling*, July–August 1996, p. 25.
36. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 189.
37. See Neil Rackham, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996), pp. 127–145.
38. David Jobber and Jeff Lancaster, *Selling and Sales Management*, 7th ed. (Prentice Hall/Financial Times, 2006), p. 261.
39. Arnaud De Bruyn and Gary E. Bolton (2008), "Estimating the Influence of Fairness on Bargaining Behavior," *Management Science*, 54(10), pp. 1774–1791.
40. William F. Kendy, "The Price Is Too High," *Selling Power*, April 2006, p. 30.
41. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), pp. 191–192.
42. Joseph Conlin, "Negotiating Their Way to the Top," *Sales & Marketing Management*, April 1996, p. 58.
43. William F. Kendy, "The Price Is Too High," *Selling Power*, April 2006, pp. 30–33.
44. Sam Deep and Lyle Sussman, *Close the Deal: Smart Moves for Selling* (Reading, MA: Perseus Books, 1999), p. 225.
45. Roland M. Sandell, "Five Sure-Fire Methods to Overcome Objections to Price," *American Salesman*, October 1976, p. 38.
46. William F. Kendy, "Negotiation Tactics," *Selling Power*, September 2006, p. 31.
47. Based on Homer Smith, "How to Cope with Buyers Who Are Trained in Negotiation," *Personal Selling Power*, September 1988, p. 37.
48. Ibid.
49. Robert Adler, Benson Rosen, and Elliot Silverstein, "Thrust and Parry," *Training & Development*, March 1996, p. 47.
50. Homer Smith, "How to Cope with Buyers Who Are Trained in Negotiation," *Personal Selling Power*, September 1988, p. 37.

Endnotes for Boxed Features

a. Hal Lancaster, "You Have to Negotiate for Everything in Life, So Get Good at It," *Wall Street Journal*, January 27, 1998, p. B1; Amy Lindgren, "Want a Raise? Don't Daydream; Polish Your Negotiating Skills," *Des Moines Register*, April 26, 1998, p. IL; "The Karrass Story," www.Karrass.com (accessed April 24, 2005).
b. Based on Timothy Aeppel, "A Factory Manager Improvises to Save Jobs in a Downturn," *Wall Street Journal*, December 27, 2001, pp. A1, A14.

第14章

1. *On the Dotted Line: Closing the Sale* (Pasadena, CA: Intelecom); "Special Events and Meetings," http://themeparks.universalstudios.com (accessed September 26, 2010).
2. Subhra Chakrabarty, Gene Brown, and Robert E. Widing II (2010), "Closed Influence Tactics: Do Smugglers Win in the Long Run?" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(1), pp. 23–32.
3. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 179.
4. Sergio Roman and Dawn Iacobucci (2010), "Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), pp. 363–382.
5. Gene Bedell, *Three Steps to Yes* (New York: Crown Business, 2000), pp. 72–80.
6. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 176.
7. Andy Cohen, "Are Your Reps Afraid to Close?" *Sales & Marketing Management*, March 1996, p. 43.
8. Michele Marchetti, "Make Process a Sales Priority," *Sales & Marketing Management*, September 2006, p. 16; see John Graham, "How to Profit from Customer Buying-Cycle Basics," *The American Salesman*, May 2007, pp. 19–23.
9. Susan Creco, "The Need for Speed—How to Rev Up Your Sales Cycle," *Inc.*, April 2007, p. 38.
10. Graham Denton, "The Single Biggest Closing Mistake," Graham Denton Skills Center, http://members.fortunecity.com/salesman2/salescom/closing/thesingl.html (accessed September 26, 2010), p. 1.
11. Ray Dreyfock, "Is the Buyer Ready?" *Selling Power*, January/February 2002, p. 52.

12. Ralph W. Giacobbe, Donald W. Jackson Jr., Lawrence A. Crosby, and Claudia M. Bridges (2006), "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), pp. 115–142.
13. "The Closing Moment," *Personal Selling*, October 1995, p. 48; Lain Ehman, "How to Read Hidden Signals," *Selling Power*, June 2004, pp. 36–38.
14. Ron Karr, "Expert Advice—The Titan Principle," *Selling Power*, October 2001, p. 32.
15. Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani (2006), "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling," *Journal of Marketing*, 70(3), pp. 103–117.
16. Jenny McCune, "Closing Sales with a Splash," *Selling*, September 2004, p. 15.
17. "Selling Tips," *Selling*, May 1999, p. 13.
18. Ron Willingham, *Integrity Selling* (New York: Doubleday, 1987), p. 133.
19. Jeffrey Gitomer, "Did You Get the Order? If You Didn't, Here's Why," *Business Record*, May 7, 2007, p. 36.
20. Tom Reilly, *Value-Added Selling*, p. 179.
21. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century* (New York: Currency Doubleday, 2003), p. 184.
22. Jenny C. McCune, "The Brief Story of Underwear's Stupendous Success," *Selling*, March 2000, p. 15.
23. Joan Leotta, "The Management Close," *Selling Power*, November/December 2001, pp. 26–28; Megan Sweas, "Heavyweights on Call," *Sales & Marketing Management*, December 2003, p. 14.
24. Ron Willingham, *Integrity Selling for the 21st Century*, pp. 185–187.
25. George R. Franke and Jeong-Eun Park (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 43(4), pp. 693–702.
26. Mel Silberman, *Active Training* (New York: Maxwell Macmillan Canada, 1990), pp. 96–99.
27. T. J. Becker, "That Queasy Feeling," *Chicago Tribune*, July 21, 2002, p. W1.
28. Betsy Wiesendanger, "When a Sale Goes South," *Selling Power*, November/December 2003, pp. 65–67.
29. Betsy Cummings, "Done Deal—How One Sales Pro Closed a Big Customer," *Sales & Marketing Management*, September 2006, p. 13.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Barbara Hagenbough, "Economics Majors Build Brand Name with Unmentionables," *USA Today*, May 20, 2002, p. 3-B.

第15章

1. *The Sales Engine: At the Heart of Economic Development* (Pasadena, CA: Intelecom). "The American Dream," www.bodyglove.com (accessed May 9, 2005).
2. Bob Johnson, "Loyalty Lessons from the Pros," *Customer Support Management*, July–August 1999, p. 115; Ranjay Gulati and James B. Oldroyd, "The Quest for Customer Focus," *Harvard Business Review*, April 2005, pp. 92–97.
3. Ibid.
4. Gary Armstrong and Philip Kotler, *Marketing—An Introduction*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 533.
5. Don Peppers and Martha Rogers, "Customer Loyalty: A Matter of Trust," *Sales & Marketing Management*, June 2006, p. 22.
6. Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Macmillan, 1983), pp. 117–118; Tahl Raz, "The '4 + 2 Formula' for Success," *Inc.*, August 2003, p. 42.
7. Brett Boyle, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(4), pp. 462–473.
8. See Tom Reilly, "Value-Added Service Is a Team Sport," Tom Reilly Training, www.tomreillytraining.com (accessed April 8, 2007).
9. Geoffrey Brewer, "The Customer Stops Here," *Sales & Marketing Management*, March 1998, pp. 31–33; see Ron Zemke and Chip Bell, *Service Magic* (Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing, 2004).
10. "Why Customers Leave," *Sales & Marketing Management*, May 1998, p. 86; Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Vintage Books, 1997), pp. 138–139.
11. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Vintage Books, 1997), p. 464; "Customers for Life," www.sewell.com (accessed May 10, 2005).
12. Bill Gates, *Business @ the Speed of Thought* (New York: Warner Books, 1999), p. 67.
13. Ruth Maria Stock and Wayne D. Hoyer (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), pp. 536–552.
14. Michael Ahearne, Ronald Jelinek, and Eli Jones, "Examining the Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 2007, p. 13.
15. Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age* (New York: Riverhead Books, 2005), pp. 48–53.
16. Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson; and Srinivasan Swaminathan (2004), "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), pp. 263–278.
17. Steve Ham, "Oracle—Why It's Cool Again," *BusinessWeek*, May 8, 2000, pp. 115–119.
18. Jack Mitchell, *Hug Your Customers* (New York: Hyperion, 2003), pp. 129–132.
19. Maxim Sytch and Ranjay Gulati (2008), "Creating Value Together," *MIT Sloan Management Review*, 50(1), pp. 12–13.
20. Chad Kaydo, "An Unlikely Sales Ally," *Sales & Marketing Management*, January 1999, p. 69.
21. Sally J. Silberman, "An Eye for Finance," *Sales & Marketing Management*, April 1996, p. 26.
22. Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangon, and John J. Sviokla, "Staple Yourself to an Order," *Harvard Business Review*, July–August 2004, pp. 162–171.
23. Daryl Allen, "Relationship Selling Is Key to Success," *Selling*, March 2002, p. 12.
24. Dave Kahle, "Protecting Your Good Accounts," *The American Salesman*, June 2007, p. 12.
25. Gary L. Frankwick, Stephen S. Porter, and Lawrence A. Crosby (2001), "Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), pp. 135–146.
26. Tom Reilly, "Create Satisfied Customers: Always Be Sure to Exceed Their Expectations," *Selling*, January 2001, p. 3; Mary Salafia. "Reassessment Planning," *Selling Power*, May 2004, p. 56.
27. Tom Reilly, *Value-Added Selling* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 117.
28. Andrea Nierenberg, "Eight Ways to Stay Top of Mind," *Selling*, April 1998, p. 7.
29. Queena Sook Kim, "For Sale: Super-Model Home," *Wall Street Journal*, August 6, 2002, p. D1.
30. Melinda Ligos, "The Joys of Cross-Selling," *Sales & Marketing Management*, August 1998, p. 75.
31. Tom Reilly, *Value-Added Selling*, pp. 124–125.
32. William F. Kendy, "Add-Ons Add Up," *Selling Power*, January/February 2007, p. 30.
33. William F. Kendy, "Skills Workshop," *Selling Power*, June 2000, pp. 33–34.

34. Jo Ann Brezette, "Smart Answers to Clients' Questions," *Window Fashions Design & Education Magazine*, September 2001, p. 120; Lain Ehman, "Upsell, Don't Oversell," *Selling Power*, January/February 2004, pp. 30–32.
35. John Hagedoorn (2006), "Understanding the Cross-Level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation," *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 670–680.
36. "Inspirations from Michele," *Inspiring Solutions*, February 1999, p. 3.
37. Jahyun Goo, Rajiv Kishore, H. R. Rao, and Kichan Nam (2008), "The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study," *MIS Quarterly*, 33(1), pp. 119–145.
38. Bob Johnson, "Loyalty Lessons from the Pros," *Customer Support Management*, July–August 1999, p. 115.
39. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), p. 215.
40. Bradley E. Wesner, "From Complaint to Opportunity," *Selling Power*, May 1996, p. 62.
41. Gerald A. Michaelson, "When Things Go Wrong, Make It Right," *Selling*, March 1997, p. 12.
42. Michael Abrams and Matthew Paese, "Wining and Dining the Whiners," *Sales & Marketing Management*, February 1993, p. 73.
43. "How to Diffuse a Customer Problem," *Sales & Marketing Management*, May 2000, p. 14.

Endnotes for Boxed Features

a. Based on Jeff Barbian, "It's Who You Know," *Training*, December 2001, p. 22.
b. "Relationships with Customers Must Be Job Number 1," *Food-Service Distributor*, July 1989, p. 74; Joan O. Fredericks and James M. Salter II, "Beyond Customer Satisfaction," *Management Review*, May 1995, pp. 29–32.
c. Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Books, 2001), p. 123; "Selling in Russia," *Sales & Marketing Management*, March 2002, p. 60; Carl F. Fey and Stanislow Shekshnia, "How to Do Business in Russia," *Wall Street Journal*, October 27, 2007, p. R4.

第 16 章

1. Dana Ray, "The Secret of Success," *Personal Selling Power*, November–December 1995, pp. 80–83.
2. Julio Melara, "Time for Action," www.juliomelara.com (accessed May 16, 2005).
3. Renee Houston Zemanski, "A Matter of Time," *Selling Power*, October 2001, p. 82.
4. Bernd Skiera and Sonke Albers (2008), "Prioritizing Sales Force Decision Areas for Productivity Improvements Using a Core Sales Response Function," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), pp. 145–154.
5. Eugene Greissman, "Seven Characteristics of High-Achieving Salespeople," *Value-Added Selling* 21, March 16, 2004, p. 4.
6. Betty Cummings, "Increasing Face Time," *Sales & Marketing Management*, January 2004, p. 12.
7. Barry J. Farber, "Not Enough Hours in the Day," *Sales & Marketing Management*, July 1995, pp. 28–29.
8. If you are interested in how to break bad habits and form good ones, see James Claiborn and Cherry Pedrick, *The Habit Change Workbook* (Oakland, CA: New Harbinger Publications, 2001).
9. See Alison Stein Wellner, "The Time Trap," *Inc.*, June 2004, pp. 42–44.
10. Brian Tracy, *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000), pp. 40–47.
11. Charles R. Hall, "Create Excitement, Get Motivated Through Planning," *Selling*, February 2000, p. 13.
12. Ed Brown, "Stephen Covey's New One-Day Seminar," *Fortune*, January 1999, p. 138.
13. Besty Wiesendanger, "Time to Spend," *Selling Power*, November/December 2003, pp. 28–32.
14. Hyrum W. Smith, *The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management* (New York: Warner Books, 1994), p. 108.
15. Thomas E. Weber, "Meetings in Cyberspace May Soon Be as Routine as the Conference Call," *Wall Street Journal*, June 4, 2001, p. B1.
16. Michele Marchetti, "Territories: For Optimal Performance, Segment Your Customer Base by Industry," *Sales & Marketing Management*, December 1998, p. 35.
17. Ken Grant, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief (2001), "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), pp. 165–178.
18. Lain Chroust Ehmann, "In the Details," *Selling Power*, September 2007, p. 34.
19. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Timothy Bohling (2007), "Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection," *Journal of Marketing Research*, 44(4), pp. 579–594.
20. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann (2008), "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM," *Marketing Science*, 27(4), pp. 585–599.
21. Ibid., p. 36.
22. Ken Liebeskind, "Where Is Everyone?" *Selling Power*, March 1998, p. 35; Marie Warner, "Take Careful Steps When Redefining Territories," *Selling*, June 2001, p. 10.
23. Alison Smith, "Plan Your Territory," *Selling Power*, March 2003, pp. 37–38.
24. Daryl Allen, "Maximize Your Territory Coverage, Increased Sales and Higher Profits Will Follow," *Selling*, June 2001, p. 10.
25. Paul Clark, Richard A. Rocco, and Alan J. Bush (2007), "Sales Force Automation Systems and Sales Force Productivity: Critical Issues and Research Agenda," *Journal of Relationship Marketing*, 6(2), pp. 67–87.
26. Henry Canaday, "Automated Reports Boost Sales Productivity," *Selling Power*, June 2007, p. 13.
27. "Maintaining Perspective by Keeping Good Records," *Value-Added Selling* 21, August 20, 2007, p. 4.
28. Jeffrey E. Lewin and Jeffrey K. Sager (2008), "Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), pp. 233–246.
29. Bruce Cryer, Rollin McCraty, and Doc Childre, "Pull the Plug on Stress," *Harvard Business Review*, July 2003, pp. 1–2.
30. David Shenk, "Data Smog," *Perdid*, Spring 1999, pp. 5–7.
31. "More Useful Tips for Running Your Home Office," *Selling*, January 2001, p. 11; "Home Office Etiquette," *Sales & Marketing Management*, January 2000, p. 74.
32. Patricia Sellers, "Now Bounce Back," *Fortune*, May 1, 1995, p. 57.
33. Martin Seligman, *Learned Optimism* (New York: Knopf, 2001), p. 4; Annie Murphy Paul, "Self-Help: Shattering the Myths," *Psychology Today*, March/April 2001, p. 64; Arnold A. Lazarus and Clifford N. Lazarus, *The 60-Second Shrink* (San Luis Obispo, CA: Impact Publishers, 1997), pp. 3, 4.
34. Caleb T. Hayes and Bart L. Weathington (2007), "Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers," *Journal of Psychology*, 141(6), pp. 565–579.

35. Sandra Lotzs Fisher, "Stress—Will You Cope or Crack?" *Selling*, May 1996, p. 31.
36. Geoffrey Brewer, "Person-to-Person," *Sales & Marketing Management*, December 1995, p. 29.

Endnotes for Boxed Features

a. Amy Finnerty, "Bill Blass, A Designer with Class," *Wall Street Journal*, June 18, 2002, p. D9; Susan Orlean, *The Bullfighter Checks Her Makeup* (New York: Random House, 2002), pp. 177–187.
b. Based on Michael Adams, "Family Matters," *Sales & Marketing Management*, March 1998, pp. 61–65.
c. Based on "Selling in Belgium," *Sales & Marketing Management*, August 2002, p. 58.

第17章

1. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick (2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing*, 73(2), pp. 123–145.
2. Robert Kreitner, *Management*, 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004), p. 503.
3. "Stephen Covey Talks About the Eighth Habit: Effective Is No Longer Enough," *Training*, February 2005, pp. 17–19.
4. Michael R. Solomon, Greg W. Marshall, and Elnora W. Stuart, *Marketing—Real People, Real Choices*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 444.
5. Jack Falvey, "Fly by Night, Sell by Day," *Wall Street Journal*, June 9, 1997, p. A18.
6. Lisa Gschwandtner, "What Makes an Ideal Sales Manager," *Selling Power*, June 2001, p. 54.
7. William Keenan Jr., "Death of the Sales Manager," *Sales & Marketing Management*, April 1998, pp. 72–79.
8. Alan J. Dubinsky, Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, and William D. Spangler, "Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring 1995, pp. 17–29.
9. These dimensions are described in Edwin A. Fleischman, *Manual for Leadership Opinion Questionnaire* (Chicago: Science Research Associates, 1960), p. 3. The dimensions of consideration and structure are also described in Robert Kreitner, *Management*, 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004), p. 506.
10. Dale Kahle, "It Takes More Than Just Compensation to Unleash a Sales Force!" *The American Salesman*, October 2007, p. 5.
11. Brian Tracy, *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000), pp. 19–20.
12. Jared Sandberg, "Overcontrolling Bosses Aren't Just Annoying; They're Also Inefficient," *Wall Street Journal*, March 30, 2005, p. B1.
13. Sarah Lorge, "In the Box," *Sales & Marketing Management*, April 1998, p. 15.
14. Ken Blanchard, "Three Secrets of the One-Minute Manager," *Personal Selling Power*, March 1993, p. 48.
15. Robert Kreitner, *Management*, 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004), p. 508; Paul Hersey, *The Situational Leader* (Escondido, CA: Center for Leadership Studies, 1984), pp. 29–30.
16. Ron Zemke, "Trust Inspires Trust," *Training*, January 2002, p. 10; Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), p. 110; Noel M. Tichy and Warren G. Bennis, "Making the Tough Call—Great Leaders Recognize When Their Values Are on the Line," *Inc.*, November 2007, pp. 36–37.
17. Kenneth R. Phillips, "The Achilles' Heel of Coaching," *Training & Development*, March 1998, p. 41.
18. Anne Fisher, "In Praise of Micromanaging," *Fortune*, August 23, 2004, p. 40; Brian Tracy, "Coaching for Success," *Sales & Marketing Management*, July/August 2007, p. 6.
19. Anne Fisher, "Essential Employees Called Up to Serve," *Fortune*, October 2000, p. 210.
20. Willem J. Verbeke, Frank D. Belschak, Arnold B. Bakker, and Bart Dietz (2008), "When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance," *Journal of Marketing*, 72(2), pp. 44–57.
21. Dana Telford and Adrian Gostick, "Hiring Character," *Sales & Marketing Management*, June 2005, pp. 39–42.
22. Andy Cohen, "What Keeps You Up at Night?" *Sales & Marketing Management*, February 2000, pp. 44–52.
23. Henry Canaday, "Search Smarts," *Selling Power Source Book*, 2008, pp. 64–68.
24. "Sales Achievement Predictor," www.wpspublish.com (accessed June 8, 2005).
25. "Hiring & Selection," www.calipercorp.com (accessed June 8, 2005).
26. Henry Canaday, "Search Smarts," *Selling Power Source Book*, 2008, pp. 64–68.
27. Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagalla (2010), "Characteristics that Enhance Training Effectiveness in Implementing Technological Change in Sales Strategy: A Field-Based Exploratory Study," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), pp. 143–156.
28. Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 460.
29. Alan J. Dubinsky, Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, and William D. Spangler, "Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring 1995, p. 27.
30. Skip Corsini, "The Great (Sales) Training Robbery," *Training*, February 2005, p. 14.
31. Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), p. 157.
32. Ibid.
33. Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham (2009), "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research*, 46(2), pp. 356–371.
34. Audrey Bottjen, "Incentives Gone Awry," *Sales & Marketing Management*, May 2001, p. 72.
35. Lain Chroust Ehmann, "A Team of Winners," *Selling Power*, November/December 2006, pp. 40–43.
36. William H. Murphy, Peter A. Dacin, and Neil M. Ford (2004), "Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(10), pp. 1–17.
37. Julie Chang, "Trophy Value," *Sales & Marketing Management*, October 2004, p. 26.
38. Carol Hymowitz, "When Meeting Targets Becomes the Strategy, CEO Is on Wrong Path," *Wall Street Journal*, March 8, 2005, p. B1; Carol Hymowitz, "Readers Share Tales of Jobs Where Strategy Became Meeting Target," *Wall Street Journal*, March 22, 2005, p. B1.
39. Michael Schrage, "A Lesson in Perversity," *Sales & Marketing Management*, January 2004, p. 28.
40. Michael Segalla, Dominique Rouzies, Madeleine Besson, and Barton A. Weitz (2006), "A Cross-National Investigation of Incentive Sales Compensation," *International Journal of Research in Marketing* 23, pp. 419–433.
41. Eilene Zimmerman, "Quota Busters," *Sales & Marketing Management*, January 2001, pp. 59–63.
42. Christine Galea, "2005 Compensation Survey," *Sales & Marketing Management*, May 2005, pp. 24–29.
43. Dominique Rouzies, Anne T. Coughlan, Erin Anderson, and Dawn Iacobucci (2009), "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations," *Journal of Marketing*, 73(4), pp. 92–104.

44. "Point Incentive Sales Programs," *SBR Update*, vol. I, no. 4; Christopher Hosford, "A Carrot That Works," *Sales & Marketing Management*, November/December 2007, p. 10.
45. Donald W. Jackson Jr., John L. Schlacter, and William G. Wolfe, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, February 1995, p. 57.
46. "Survey of Sales Evaluation Process—What Works, What Doesn't," *Selling Power*, September 1999, p. 115.
47. Lisa Holton, "Look Who's In On Your Performance Review," *Selling*, January–February 1995, pp. 47–55; Barry L. Reece and Rhonda Brandt, *Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2005), p. 195; "Customer Ratings Are Misleading," *Selling*, November 1996, p. 1.

Endnotes for Boxed Features

a. Personal interview with Tom Gunter, vice president of sales, ConAgra Foods, conducted by Lisa Violo, Brock University MBA student, November 4, 2005; personal interview with H. F. (Herb) MacKenzie, August 9, 2006.
b. Douglas J. Dalrymple and William L. Cron, *Sales Management: Concepts and Cases* (New York: John Wiley & Sons, 1998), pp. 344–347; William Keenan, "Time Is Everything," *Sales & Management*, August 1993, p. 61.
c. Based on Jan Yager, *Business Protocol*, 2nd ed. (Stamford, CT: Hannacroix Creek Books, 2000), p. 124.

术语表

active listening 积极倾听　向说话人表达你作为倾听者理解说话内容与情感的过程。这需要同时考虑语言与非语言信号。

adaptive selling 适应性销售　用来描述一种销售培训项目，鼓励销售人员调整自己的沟通风格以迎合客户的沟通风格。

added-value negotiating 增值谈判　买卖双方寻求共同价值的谈判过程，因而销售完成后，双方都能获得更多满意。

approach 接近　与潜在客户的第一次接触，可以是面对面，也可以通过电话。接近有三个目标：与目标客户建立友好关系、获取其关注、使对方对产品产生兴趣。

assumptive close 假定式成交　销售人员确认了真正需求，针对购买者利益提出了解决方案，实施了有效的销售演示并满意地通过谈判解除了购买者抗拒，此后，假定潜在客户已经接受了产品。成交活动是基于购买决定已经做出的假定。

balance sheet close 平衡表式成交　一种对难以做决定的客户有吸引力的成交方式。销售人员在纸上画一个“T”，并在其所分出的左右两栏里分别列出购买的理由与不购买的理由。

benefit 利益　能带给购买者优势或收益的特征，常用以回答此类问题：“购买者将如何从拥有或使用这一产品中获益?”

body language 身体语言　一种非语言沟通形式，被定义为“没有话语的信息”和“沉默的信息”。

bridge statement 连接词　将产品特征与利益连接起来的过渡性短语。这种方式使购买者将产品特征与其获得的利益联系起来。

business buyer behavior 商务购买者行为　指购买产品和服务用于生产其他产品和服务的组织，将这些生产出来的产品和服务销售、出租或提供给他人。

business casual 商务便装　让你在工作时感觉舒适且显得整洁与专业的服装。

business ethics 商业道德　包含在商业世界中、指导行为的原则与标准。

buyer's remorse 购买者后悔　购买者下单后，可能感觉到的后悔、害怕及不安等情绪。

buyer resolution theory 购买者决策理论　一种销售理论，认为只有当潜在客户就数量、产品、来源、价格和时间等五项具体信息做出确认后，才能发生购买行为。

buying conditions 购买条件　成交前必须提供或实现的条件。

buying motives 购买动机　唤起的需求、动力或欲望，能引发一系列可能导致购买的事件。

buying process 购买过程　系统性的行为系列或一系列清晰的、可重复的步骤，旨在得出一个成果。

call report 拜访报告　一份书面总结，向销售部门成员提供销售拜访信息，以便在需要时采取后续行动。

caveat emptor 购买者自慎 一种表述“买者当心”的理念。希望购买者仔细检查产品和展示。一旦交易完成，所有实用性商业关系也将结束。

character 人品 个人行为标准，包括诚实和正直。人品是以个人的内在价值观及由此产生的关于对错的判断为基础的。

closed questions 封闭式问题 能用“是”或“不是”，或者简单回复作答的问题。

close clue 成交线索 潜在客户正准备做出购买决策的暗示，可以是语言的或非语言的。

coaching 指导 销售经理与销售人员之间的交互过程，帮助销售人员在某一具体领域提高绩效。

cold calling 无预约拜访 一种开发潜在客户的方式。销售人员选取一组人员（他们可能是也可能不是潜在客户），逐个进行访问。

combination close 组合成交 销售人员同时使用两种或更多的成交方式。

commodity 商品 在客户心中，与竞争性产品基本一样或看起来一样的产品。

communication style 沟通风格 由其他人观察到的行为模式。

communication-style bias 沟通风格偏见 与沟通风格不同的人交流时常产生的一种心理状态。

compensation plans 薪酬计划 销售人员报酬计划，结合了直接的货币报酬与非直接的货币报酬如带薪度假、养老金和保险计划。

complex buying decision 复杂的购买决策 这些决定的特征是购买者参与程度高。

confirmation questions 确认式问题 一种提问类型，用于整个销售展示，以确认信息是否传达给了潜在客户。它检查了潜在客户对展示内容的理解程度和认同程度。

confirmation step 确认式步骤 成交后再次确认客户，指出他做了正确的决定。可以通过描述拥有产品的满意感来实现。

consideration 关怀 销售经理表现出体谅，就更容易与销售人员建立起关系，其特征为相互信任、尊重销售人员的想法，体谅他们的感受。

consultative selling 顾问式销售 针对单个客户的销售方式，是营销观念的一种扩充。这种销售方式强调需求确定、需求满足以及建立能形成反复购买的长期关系。

consumer buyer behavior 消费购买者行为 个人和家庭购买产品与服务，用于人员消费的购买行为。

contract 合同 一项或多项具有法律效力的承诺。

cooling-off laws 争议缓和期法律 这类法律的主要目的是给予客户重新考虑购买决定的机会。

cost-benefit analysis 成本—收益分析 列出购买者成本，以期达到节省的目的。这是量化解决方案的一种常见方式。

cross selling 交叉销售 向稳定客户销售与其已购买产品无直接关联的产品。

culture 文化 一个社团或群体的艺术、信仰、习俗、交流行为模式及观念。

customer relationship management (CRM) 客户关系管理 通过提供客户价值来建立和维持紧密客户关系的过程。现代客户关系管理程序依靠多种技术来提升客户反应能力。

customer service 客户服务 增强和提升产品或服务的销售与使用的所有活动，包括建议式销售、送货与安装、保修协议或服务合同、信贷安排、礼节性的售后回访。

customer service representative (CSR) 客户服务代表 这些人处理预订信息，通过电话或其他方式接受订单、送货、处理客户抱怨、提供技术支持以及协助销售人员。

customer strategy 客户战略 精心设计的计划，能够最大限度地响应客户需求。销售人员应该理解客户购买程序、购买行为并建立潜在客户库。

demonstration 演示 一种销售技术，能够增加产品外观吸引力，吸引客户注意

力，刺激客户兴趣，令客户产生购买欲。

detail salesperson 分销人员 代表生产厂商的销售人员，其主要目标是建立其产品或产品系列的信誉以及刺激需求。这类人员通常是通过改善客户能力来帮助客户，以达到销售产品的目的。

differentiation 差异化 将你自己和你的产品与竞争者区分开来的能力。

direct appeal close 直接要求式成交 直接请求对方下单。是最直接的成交方式。

direct denial 直接否定 直接驳斥潜在客户的观点或理念。直接否定问题被认为是一种谈判解除客户拒绝的高风险方式。

directive style 指令型风格 一种沟通风格，其特点如下：事务性，态度严肃，观点强硬。

dominate buying motive 主要购买动机 对客户做出购买决定有最大影响力的动机。

dominance 支配性 在人际交往中，将自己的意志影响或强加给他人的倾向。每个人都可能处于这种状态。

double win 双赢 “如果我帮助你赢了，我也就赢了”的观念。

electronic business 电子商务 运用内部网、外部网及互联网进行企业商务活动。客户关系管理软件是电子商务的一个重要元素。

electronic commerce 电子贸易 电子商务的一种具体形式，如通过互联网进行的买卖活动。

emotional buying motives 情绪化购买动机 使潜在客户产生对某种感情或热情的诉求并促成其行动的动机。

emotional intelligence 情商 认识自己及他人的情绪，激励自己，处理好自己以及自己在人际交往中的情绪的能力。

emotional links 情感联系 将销售人员发出的信息与客户内在情绪联系起来的连接体，以增加成交机会，比如质量改进、及时发货、服务和创新。

emotional style 表现型风格 一种沟通方式，其特点为：表现得非常积极，大多数情况下采取社交主动，倾向于非正式场合和表达情绪化意见。

entry-level sales representative 初级销售代表 为销售作准备，学习公司的产品、服务和政策，以及有效的销售技巧的人。

esteem needs 自尊需求 渴望去感受自己在他人眼中的价值，感受个人价值和能力，或者感受自己的权力与重要性。

ethics 道德 用来区分好坏的行为准则。它们是应该做什么的道德原则或价值观，如个人对诚实和公平的信仰。

expected product 期望产品 反映了客户最低期望的产品。

external motivation 外在激励 由他人采取的奖励或其他形式的强化行为，从而使工作者以能够确保符合奖励的方式行事。

extranet 外部网 一种私人的互联网址，能够让多家公司安全地共享信息和从事经营。

feature 特征 能够被客户感觉到、看到、尝出、闻到或测量出来的事件，用以回答这样的问题：“它是什么?”特征包括技术层面的事实如工艺、耐久性、设计以及运行的经济性等。

field salesperson 现场销售人员 制造厂商的销售人员，销售稳定良好的产品，这种产品所需的创造性销售要求极少。这个岗位通常不需要具有高水平的技术知识。

full-line selling 全线销售 这种销售方法有时也被称为建议销售，用于推荐客户购买与其已购主项产品相关的产品与服务。

generic product 基本产品 所销售的基本的、实质性的产品。

group influences 群体影响 受周围人影响的购买者行为，指其他人施加在购买行为上的影响力。

habitual buying decisions 习惯性购买决策 通常不需要客户参与以及品牌区别也不明显的决策。

home screen 主屏幕 主屏幕为显示窗口，提示潜在客户开发和销售活动处于潜在客户数据库中的位置，提供了销售预期进程的快速浏览。

incremented commitment 阶段性承诺

在大型、复杂销售中，多次销售展示的每个阶段都要获得某些形式的承诺和保证。

indirect denial 间接否定 当潜在客户的顾虑是完全有根据的或至少在很大程度上准确时，常常被用到。销售人员做出一些让步并承认潜在客户至少部分是正确的。

information-gathering questions 信息收集式问题 常用来收集潜在客户一些基本信息的问题。这些问题帮助销售人员获取关于潜在客户的一些事实，以反映出客户对产品或服务的需求。

information presentation 信息展示 强调事实信息，这些信息通常来自技术报告、公司准备的销售文献或者使用过产品的人的书面推荐等。

inside salesperson 内部销售人员 批发商所雇用的一种销售人员，通过电话推销。内部销售人员不仅要有大量的产品知识，还必须擅长处理与客户的关系、销售规划以及建议销售。

integrity 诚信 人的性格特征之一。当你的行为与你的职业标准和个人道德价值观一致时，就具有了这样的品质。

intermediate sales representative 中间销售代表 此类销售人员对公司的产品和服务具有广泛的知识，并且在特定经营范围内销售产品和服务。中间销售代表保持着与现有客户的联系，同时开发潜在客户。

internal motivation 内在激励 在执行职责或任务时产生的内在激励。

interpersonal value 人际价值 把别人最感兴趣的放在第一位，从而与客户之间建立的一种双赢关系。

management close 管理层式成交 销售经理或者高层管理人员协助成交。

marketing concept 市场营销观念 认为公司应该投入所有的政策、计划以及运营，以满足客户需求。认为所有商业活动的最终结果都是通过令客户满意来赚取利润。

marketing mix 营销组合 多种因素的组合（产品、促销、地点和价格等），旨在在商务中不断营造客户满意。

modified rebuy 调整再购 客户希望调整产品规格、改变配送计划或者重新商量价格的一种情形。

multicall sales presentations 多次拜访式销售展示 某些行业的一种标准做法，其特征为产品复杂和多人参与购买决策。首次拜访是为了收集和分析基本信息，以提出具体的建议。

multiple options close 多选式成交 销售人员为潜在客户提供多种可供考虑的选择，并努力评估潜在客户对每种选择感兴趣的程度。

need discovery 需求发现 销售人员通过向客户提出适当的问题并且仔细倾听他们的回答，从而与客户建立双向沟通。

need-satisfaction questions 需求满足式问题 专为将销售进程推向承诺和行动而设计。这些问题关注解决方案。

negotiation 谈判 为达成买卖双方满意的协议而进行的工作。

networking 构建人际网络 一种制造和使用接触的方法，涉及人与人相见并且从中获取利润。

new-task buy 新任务购买 产品或服务的第一次购买。

nonverbal messages 非语言信息 “没有语言的信息”，或称“无声信息”。这些信息通过面部表情、声调、手势、外表和姿势等进行沟通。

open questions 开放式问题 这类问题要求潜在客户的回答超出简单的“是”或“不是”。

opportunity management 机会管理 机会管理包括四个维度，分别是时间管理、区域管理、档案管理和压力管理。

organizational culture 组织文化 一个企业所属员工所共同拥有的信仰、行为和工作方式等的集合。

outside salesperson 外部销售人员 批发商所雇用的一种销售人员，要求相当了解相关产品的知识，能够充当客户的产品或服务应用的顾问。这个职位通常要求对客户的运营情况有深层次的了解。

partnering 伙伴关系 建立在战略上的、高质量的关系，注重解决客户的购买问题。

patronage buying motives 惠顾购买动机 使潜在客户购买特定公司而非其他公司的产品的动机。典型的惠顾购买动机包括优质服务、有吸引力的装饰、产品选择以及销售人员的能力。

perception 认知 我们通过五官接受信息然后赋予这些信息含义的过程。

personal digital assistants 个人数字助理 一种口袋大小的电子产品，具有许多与便携式电脑相似的特征和功能。

personal selling 人员销售 与潜在客户面对面的沟通。是开发客户关系、发现客户需求并将合适产品与此需求相匹配，并通过告知、提醒或劝说与客户沟通利益的过程。

personal selling philosophy 人员销售哲学 涉及三个方面：全面接受市场营销观念、建立国内外竞争市场上人员销售日益重要作用的认知，以及在帮助客户做出复杂购买决策中承担问题解决者或伙伴的角色。

personality 个性 思想、感情以及行动所构成的个人特征。

persuasion 劝说 为了影响潜在客户的信念、态度或行为而向其展示产品的吸引人之处的行为。

persuasive presentation 劝说式展示 影响潜在客户信仰、态度或者行为并且鼓励其购买的一种销售策略。

physiological needs 生理需求 即对食物、水、睡眠、衣服和庇护所的基本需求或身体需求。

portfolio 文件夹 装有各种各样销售支持材料的便携式文件盒或活页文件夹，用来给销售信息增添视觉活力并提供证明。

positioning 定位 指决策、活动和沟通战略，用于指导在客户心中努力创造和保持公司预期产品的理念。

postpone method 推迟方法 当销售复杂产品时，常常需要推迟谈判，直到你能够完成需求分析或是获得附加信息如最终价格、配送时间等为止。

potential product 潜在产品 指的是还有什么要做的，即可行的。

preapproach 预备接近 在实际销售拜访之前所进行的活动，设定个人化的、按潜在客户具体需求定制的销售接近步骤，包括与潜在客户实际会面所需的计划。

premium approach 奖励接近法 为客户提供免费样品或不贵的商品，这是引起客户注意的一种有效方法。

presentation strategy 展示战略 深思熟虑的计划，包括三个方面：建立销售展示目标、准备针对此目标的预备销售展示计划以及重申提供优质客户服务的承诺。

probing questions 探查式问题 帮助挖掘和澄清潜在客户的购买问题以及问题所处的环境。

product 产品 营销组合的要素。广义的产品包括商品、服务和思想。

product buying motives 产品购买动机 导致潜在客户购买一种特定产品品牌或商标而不是其他的原因。典型的产品购买动机包括品牌偏好、质量偏好、价格偏好、设计或工艺偏好。

product configuration 产品配置 如果客户的购买需求复杂，销售人员可能需要结合公司产品组合的各个不同部分，以建立适应客户需要的解决方案。这种产品选择过程称为产品配置。

product development 产品开发 在将产品推向客户之前，多次的产品测试、修正、再测试。

product life cycle 产品生命周期 产品从首次引入市场到退出市场的过程。包括导入期、成长期、成熟期和衰退期。

product strategy 产品战略 深思熟虑的计划，强调获取更多的产品知识，学会选择和沟通合适的产品利益来吸引客户，构建增值解决方案。

promotional allowance 促销折扣 给予参加广告或者销售支持活动的客户的降价。

proof devices 证据材料 证据材料形

式可以为申明、报告、证明书、客户数据或者图片等。

prospect 潜在客户 这种人具有三种基本特征：首先，对产品或服务有需求；其次，必须买得起；最后，有权购买产品。

prospect base 潜在客户数据库 现有客户和潜在客户的列表。

prospecting 潜在客户开发 识别潜在客户的系统过程。

psychic income 心理报酬 由能提供心理上各种报偿的元素组成，有助于满足我们的需求、激励我们追求更高的业绩。

qualifying 资格审查 检查潜在客户表，识别谁最有可能购买产品。

quality control 质量控制 根据标准评估或测试产品。在销售人员说服潜在客户相信产品质量时，这是非常重要的销售诉求。

quantifying the solution 量化解决方案 确定销售建议是否增值的过程。在进行大型购买决策时，这种量化解决方案是特别重要的。

quantity discount 数量折扣 为了鼓励超过预期的大量购买而进行的降价。

rational buying motives 理性购买动机 吸引潜在客户并促使其采取某种行动或判断的理由，如利润潜力、质量、可得的技术支持等，一般这些动机都来自对可获得的信息的客观判断。

reciprocity 互惠 利益的相互交换，如企业从它的客户那里购买产品。

reference group 参考群体 两个或以上的人，他们具有良好的人际交往能力，能够相互影响价值观、态度和购买行为。对于潜在客户，他们被看做一个参照点，是一种信息源。

referral 推荐客户 由现有客户或者对产品很熟悉的人所介绍而来的潜在客户。

reflective style 分析型风格 这种沟通风格显示出以下特点：克制情绪表达；喜欢井井有条；发表意见时权衡再三；令人捉摸不透。

relationship selling 关系销售 采用这种销售方式的销售人员通常会努力地构建和培养长期伙伴关系。对每位客户，都依靠个性化的、定制的方式。

relationship strategy 关系战略 一个考虑周详的计划，用以建立、培养和维持优良的关系。

reminder presentation 提醒式展示 有时称为强化式展示。它假定潜在客户已经参与到信息展示和劝说式展示中，至少已经基本了解了产品的基本特征和购买者利益。

retail salesperson 零售销售人员 在零售级别帮助潜在客户解决购买问题的销售人员。这种人员通常销售高价格、高科技或者是特殊的零售产品。

return on investment 投资回报率 用来计算给定投资下净收益或节省的公式，是量化解决方案常用的一种方法。

role 角色 基于他人期望的一组特征和社会行为。我们所扮演的所有角色都会影响我们的购买行为。

routing 行程 用来决定在一段特定时间内将要拜访哪些客户和潜在客户的程序。

sales automation 销售自动化 用来改进销售组织中的沟通效率和提高客户反馈的技术，可以用来提高销售人员和销售支持人员的销售效率。

sales call plan 销售拜访计划 从行程和日程计划中提取信息而建立的计划，其最大目的是保证效率和有效的客户覆盖。

sales call reluctance 销售拜访心理障碍 阻碍销售人员获得成功的思想、感觉和行为模式。

sales engineer 销售工程师 销售工程师对技术知识要有详细、精确的了解，能够探讨自己产品的技术问题。有时他需要介绍在技术领域具有突破性的产品。

sales forecast 销售预测 在特定时期内，向特定群体销售特定产品或服务的预期轮廓。

sales management 销售管理 计划、实施和控制人员销售的过程。

sales territory 销售区域 潜在客户和客户居住的地理区域。

satisfactions 满意 客户在购买中获得

的正面利益。满意可以源自产品本身，也可以源自产品生产和分销的公司，还可以源自提供产品和服务的销售人员。

seasonal discount 季节折扣 在特定时期调整价格上升或下降，以刺激或应对需求的变化。

security needs 安全需求 希望远离危险和不确定性的需求。

self-actualization 自我实现 马斯洛需求层次里的需求之一，是一种自我实现、发挥所有潜力实现目标、能够完成所有事情的需要。

self-image 自我形象 对于自己的一组观点、态度和感受，能影响到你与他人相处关系的方式。

self-talk 自我对话 一种努力，以自觉的、积极的方向，消除或替代过去的消极思想。这是在实现目标过程中克服障碍的方式之一。

Selling 2.0 销售 2.0 在信息时代的今天，销售人员以及相关市场营销人员使用个人电脑，移动电话，智能手机，网站，运用云计算的客户关系管理系统（CRM），电子邮件，即时消息，博客，社交网络如 Facebook，You Tube，Twitter，等等。这些信息技术工具加上创新销售实务，常统称为销售 2.0，用以改进销售过程的速度、合作、客户约定及责任性，能为买、卖双方创造价值。

senior sales representative 高级销售代表 最高级别的非管理层销售人员，对公司的产品、服务和政策完全熟悉，通常有多年经验，被分配到大客户或大的销售区域。

showmanship 表演技巧 定义为以一种有趣的和有吸引力的方式，与他人沟通想法。

situational leadership 情境领导 这种领导方式基于这种理论：认为最成功的领导是领导风格要和情境相符合。

six-step presentation plan 六步展示计划 为在销售展示中所要采取的行动做准备。

sociability 社交性 反映了一个人控制情绪表达的能力。高社交性的人会自由地表达自己的情感；低社交性的人会倾向于控制自己的情感。

social class 社会阶层 一群在收入、教育背景和职业声望上相似的人。

social needs 社交需求 反映个人对情感、群体身份和获得他人赞许的需求。

solution 解决方案 对经常性客户问题的相互分享答案。在很多销售情境中，解决方案远不止包含一种具体产品。

special concession close 特殊让步式成交 为让客户立即行动而提供的额外利益。

stall 拖延 与时间相关的拒绝，通常意味着客户没有意识到马上购买的好处。

straight rebuy 直接重购 企业对企业客户购买所需的购买模式。

strategic alliance 战略联盟 结盟产品和服务与自己公司相匹配的另外一家公司。

strategic planning 战略规划 将公司资源与市场机会相匹配的管理过程。要考虑进各种必须要合作的不同职能领域，如财务资产、劳动力、生产能力和市场营销。

strategies 战略 销售人员在拜访前计划要获得的结果，用以保证其在正确的时间采取正确的策略、拜访正确的人，以达成积极的结果。

stress 压力 身体或情感上对某些要求的反应，形式上有生理上或精神上的紧张。

structure 结构 销售经理明确地定义自己和同事的任务。他们承认这种从属关系的积极角色。

style flexing 风格调节 有意识地调节自己的沟通风格，以适应他人的需要。

subculture 亚文化 在许多文化中，此群体成员共享的思想和信念不同于他们所属的更广大的社会。

suggestion selling 建议式销售 将与客户已购主要产品相关的商品及服务，推荐给客户的过程。这是客户服务中很重要的一种形式。

summary-confirmation questions 概述确认式问题 用来阐明和确认购买条件的问题。

summary-of-benefits close 总结利益式成交 概述最重要的购买者利益，反复强调利益有助于带来有利的决策。

superior benefit 超额利益 超出客户大多数情形下预期的利益。

supportive style 顺从型风格 这种沟通方式的特征为：看上去非常安静、内敛；认真倾听他人；往往不依赖权力；深思熟虑地、慎重权衡地做出决定。

survey questions 调查式问题 这类问题用来搜集有关购买者所处情形和问题的信息。

systems selling 系统销售 战略联盟形式之一，能吸引这类客户：他们愿意从一个卖家那里购买问题的整体解决方案，从而避免了复杂购买情形下的分开决策。

tactics 策略 在与客户面对面的互动中，销售人员采取的技术、手段或方式。

target market 目标市场 企业应为之服务的、明确定义的现有和潜在客户。

telemarketing 电话营销 通过电话联系来销售产品和服务。

telesales 电话销售 通过电话来获取客户信息、识别需求、建议解决方案、成交、进行售后服务的过程。

territory 区域 潜在客户和客户居住的地理区域。

trade discount 交易折扣 此折扣包含了服务费用（信贷、库存、运输），由中间渠道如批发商提供。

transactional selling 交易式销售 一种销售方式，能最有效地匹配价值敏感型客户的需求，这种客户关注价格和便利性。

trial close 试成交 在销售展示的适当时间里，鼓励那些表现出乐意或不乐意的客户购买。

trial offer 试用 让潜在客户在不必给出购买承诺的条件下有机会试用产品。

unconscious expectations 潜意识预期 对于衣着得体的特定看法。

upselling 升级销售 努力销售更高质量的产品，许多情况下就是增值。

unbundling 分拆销售 通过减少某些特性来降低价格的战略。

value-added product 增值式产品 销售人员给予客户超过他们期望值的产品。

value-added strategies 增值战略 以无形价值来给产品增值的方法，如训练有素的销售人员、更高的礼仪、灵活的运输方式、更好的售后服务或创新，这些确实能够提高客户眼中的产品的价值。

value proposition 价值主张 公司承诺给予客户满足其需求的一组利益和价值。

value reinforcement 价值强化 从为客户创造的价值中获得信誉的战略。

values 价值观 深层次的个人信念和偏好，会影响个人行为。

variety-seeking buying decisions 多样化购买决策 其特征为：客户的参与度较低，但是对品牌差异有较强的认知。

versatility 多面性 将沟通风格偏见降至最小的能力。

visualize 形象化 对你希望成功的某些事情形成心理上的形象。

wardrobe engineering 戏装工程 将心理学、时尚、社会学和艺术的元素糅合进服装的挑选过程。

web site 网站 由一个人或一个组织维持的许多网页的集合。任何有电脑和调制解调器的人都可以接触到。

written proposals 书面提案 具体行动计划，基于销售展示中的事实、假设和支持性文件。书面提案有不同的形式和内容。